

Instituto Politécnico de Setúbal



Escola Superior de Ciências Empresariais

A Relação entre os Processos de Expatriação e o Nível de Ajustamento Intercultural do Expatriado

Elisabete Fernandes Figueiredo Pedro

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de

Mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos

Orientador: Professor Doutor José Rebelo dos Santos

Setúbal, 2017

Agradecimentos

Com esta dissertação de mestrado concluo uma importante etapa do meu percurso académico, não podendo deixar de expor o meu profundo agradecimento.

Em primeiro lugar, ao meu orientador Professor Doutor José Manuel Gameiro Rebelo dos Santos pela disponibilidade e apoio incansável, corrigindo e motivando sempre necessário.

Agradeço também a todos os professores do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos do Instituto Politécnico de Setúbal que contribuíram para a minha aprendizagem ao longo destes dois anos, sempre disponíveis e dedicados.

À minha família: ao meu pai João Figueiredo e à minha mãe M^a José Guilherme por serem desde sempre um exemplo de força e perseverança, aos meus avós Inácia e António por todo o encorajamento e compreensão da minha ausência e ao Pedro pelo apoio incondicional.

Sem todo o amor, carinho e compreensão proporcionado por estas pessoas e dos amigos mais próximos, bem como todas as palavras de incentivo das pessoas que me rodeiam diariamente, não seria possível. Muito obrigada.

Resumo

A presente dissertação procura avaliar a importância das várias fases de um processo de expatriação no nível de ajustamento intercultural do expatriado no país de destino, sendo um fator importante no sucesso da mesma. Para tal, são discutidos os conceitos inerentes à temática, tais como a definição de expatriado e de ajustamento cultural, numa primeira parte da dissertação – o enquadramento teórico. Para o estudo empírico, opta-se por uma metodologia de investigação qualitativa baseada em nove entrevistas, oito a expatriados e uma a um profissional de Recursos Humanos, através de uma amostragem de conveniência. Após a análise de conteúdo das entrevistas, a terceira e última parte da dissertação discute os resultados obtidos. Finalizada a discussão dos resultados, é possível concluir que existe uma relação entre a forma como é concebido o processo de expatriação e o nível de ajustamento do expatriado: quando existe um cuidadoso processo desde o recrutamento, passando pela preparação e acompanhamento, até à repatriação, dá-se um bom nível de ajustamento cultural do expatriado; por sua vez, quando o processo carece de atenção à promoção do ajustamento intercultural nas diferentes fases, o risco de desajustamento intercultural é elevado.

Palavras-chave: Expatriação; Ajustamento Intercultural; Cultura; Competências.

Abstract

This dissertation will evaluate the importance of an expatriation process in relation to the level of intercultural adjustment of the expatriate, since intercultural adjustment is a key factor for the success of expatriation. The concepts inherent to the theme, such as the definition of expatriate and cultural adjustment, are discussed in a first part of the dissertation - the theoretical framework. For the empirical study, a qualitative research methodology is chosen based on nine interviews, eight for expatriates and one for a Human Resources professional, through a sampling of convenience. After analyzing the content of the interviews, the third and last part of the dissertation seeks to discuss the results. After the discussion of the results, it is possible to conclude that there is a relationship between the way the expatriation process is designed and the level of adjustment of the expatriate: when there is a careful process, from recruitment, preparation and follow-up, to repatriation, there is a good level of cultural adjustment of the expatriate; when the process does not pay attention to the promotion of intercultural adjustment in the different stages, the risk of intercultural maladjustment is high.

Keywords: *Expatriation; Intercultural Adjustment; Culture; Skills.*

Índice

Agradecimentos.....	II
Resumo.....	III
Abstract	IV
Introdução	1
Capítulo 1 Enquadramento Teórico.....	3
1. Enquadramento da Temática na Gestão de Recursos Humanos	3
1.1 Pertinência e Atualidade da Problemática.....	3
1.2 A Cultura e o Ajustamento Intercultural	5
1.2.1 Cultura Nacional versus Cultura Organizacional	5
1.2.2 O Choque Cultural e o Ajustamento Intercultural.....	6
1.3 Expatriação.....	9
1.3.1 Definição de Expatriado.....	9
1.3.2 Recrutamento e Seleção de um expatriado.....	9
1.3.3 Definição de Competências.....	11
1.3.3.1 Tipos de Competências	11
1.3.4 Motivações dos candidatos.....	12
1.3.5 Condições e Incentivos.....	12
1.4 Preparação e Acompanhamento do Expatriado.....	13
1.4.1 Formação.....	13
1.4.2 Acompanhamento.....	15
1.4.3 Condições de Repatriação	16
Capítulo 2 Metodologia.....	17
2. Objetivos e Opções Metodológicas.....	17
2.1 Objetivo Geral e Específicos.....	17
2.2 Opções Metodológicas	18
2.2.1 Método de Investigação	18
2.2.2 Recolha de Dados.....	19
2.2.3 Tratamento de Dados	21
Capítulo 3 Apresentação e Discussão dos Resultados.....	23
3. Análise dos Dados Recolhidos.....	23
3.1 Caracterização da Amostra	23
3.1.1 Entrevistados Expatriados	23
3.1.2 Entrevistado Profissional de Recursos Humanos	24

3.2 Análise das Entrevistas aos Expatriados	24
3.2.1 Motivação.....	24
3.2.2 Caraterização da Expatriação	26
3.2.3 Recrutamento e Seleção	29
3.2.4 Acompanhamento e Formação.....	31
3.2.5 Ajustamento Cultural	33
3.2.6 Conclusões	40
3.3 Análise da Entrevista ao Profissional de Recursos Humanos	44
Conclusão.....	46
Referências Bibliográficas	47
Anexos.....	52
Anexo 1 - Guião da Entrevista aos Expatriados.....	53
Anexo 2 - Guião da Entrevista ao Profissional de Recursos Humanos.....	56
Anexo 3 - Sinopse da Entrevista a E1	57
Anexo 4 - Sinopse da Entrevista a E2	64
Anexo 5 - Sinopse da Entrevista a E3	69
Anexo 6 - Sinopse Entrevista E4.....	74
Anexo 7 - Sinopse da Entrevista a E5	79
Anexo 8 - Sinopse da Entrevista a E6.....	83
Anexo 9 - Sinopse da Entrevista a E7	89
Anexo 10 - Sinopse da Entrevista a E8	93
Anexo 11 - Sinopse da Entrevista a PRH.....	97
Anexo 12 - Tabela de Categorização da Entrevista ao Profissional de Recursos Humanos .	100
Anexo 13 - Tabela de Categorização das Entrevistas aos Expatriados	103

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Caracterização Sociodemográfica dos entrevistados Expatriados	23
Tabela 2 - Caracterização Sociodemográfica do Entrevistado Profissional de Recursos Humanos	24
Tabela 3 - Tabela de Sistematização das Características da Expatriação	26
Tabela 4 - Tabela de Sistematização das características consideradas importantes pelos entrevistados durante o período de expatriação	37
Tabela 5 - Tabela de Sistematização do Balanço da Experiência	38
Tabela 6 - Tabela de Sistematização de cada processo de expatriação (por dimensão).....	41

Introdução

Devido à vantagem competitiva que as empresas pretendem alcançar, verifica-se que as mesmas optam na expansão através da internacionalização para novos mercados como forma de atingir o sucesso e a diferenciação. A internacionalização é um objetivo para quase todas as empresas, pois permite um crescimento sustentado e uma redução do risco através da diversificação dos mercados onde atuam e consequentes fontes de rendimento. É também um assunto atual e pertinente devido à crise financeira verificada nos últimos anos no sul da Europa, em que uma das principais soluções para a ultrapassar consiste nesta internacionalização das empresas. Para Camara (2011), à medida que a globalização se aprofundou e a internacionalização se tornou incontornável para muitas organizações, começou-se a olhar para a expatriação como algo estratégico, sublinhando que a forma de gerir pessoas nos diferentes países não é idêntica, estando fortemente ligada ao tipo de cultura nacional e ao estilo de gestão predominante que são diferentes, nomeadamente no recrutamento e seleção, na política de formação e na gestão de carreiras (Camara, 2007).

Na presente dissertação o objetivo é avaliar a forma como é concebido o processo de expatriação e a sua relação com o nível de ajustamento intercultural dos expatriados. Para tal, são em primeiro lugar, definidos os principais conceitos associados a esta temática, tais como a distinção entre cultura nacional e cultura organizacional e os conceitos de expatriado, ajustamento intercultural e competência. Para identificar as diferentes fases do processo, é efetuada uma revisão bibliográfica acerca da temática do Recrutamento e Seleção de um expatriado – na perspetiva das organizações –, preparação e acompanhamento do expatriado e, por fim, regresso do expatriado. As conceções anteriormente descritas são os elementos constituintes da primeira parte da presente dissertação, denominada como enquadramento teórico.

Numa segunda parte e para obter dados passíveis de ser discutidos, optou-se por aplicar uma metodologia de investigação científica do tipo qualitativo, através de nove entrevistas semiestruturadas e uma amostra não probabilística selecionada por conveniência. As entrevistas foram feitas a oito pessoas com experiências de expatriação e a um profissional de Recursos Humanos com experiência em gestão de expatriados. A técnica eleita para o tratamento dos dados recolhidos foi a análise de conteúdo.

Na terceira e última parte da dissertação são analisados e discutidos os resultados obtidos. Esta é elaborada através da caracterização sociodemográfica dos participantes, da descrição genérica da experiência de expatriação - interpretando o nível de ajustamento intercultural de cada um -, e da exploração da condução dos processos de expatriação na perspetiva de um profissional de Recursos Humanos. Por fim, são apresentados os resultados do que foi anteriormente analisado, procurando relacionar o nível de ajustamento intercultural de cada expatriado consoante as particularidades do processo de expatriação de cada participante.

Capítulo 1 | Enquadramento Teórico

1. Enquadramento da Temática na Gestão de Recursos Humanos

A prática da estratégia de expatriação por parte das organizações é um tema que abrange todas as áreas da Gestão de Recursos Humanos, pois todas estas têm de se adaptar a um novo ambiente fisicamente distante.

Em primeiro lugar é preciso compreender o que leva as organizações a optar por esta prática e, em seguida, conhecer os conceitos de cultura, o que é a expatriação e qual o conceito de expatriado.

É necessário compreender este processo na ótica das práticas de Gestão de Recursos Humanos. Na presente dissertação, privilegiam-se as áreas de Recrutamento e Seleção e Preparação e Acompanhamento, sendo neste caso bastante focado na preparação transcultural através da formação. No primeiro caso, são estudadas as práticas de importantes quando aplicadas ao recrutamento para uma missão internacional, isto é, quais as competências importantes e de que forma deve ser elaborado o processo; no segundo, o que é oferecido aos expatriados para que o seu ajustamento intercultural tenha um bom nível, desde a preparação transcultural, passando pelas condições oferecidas - que inclui as condições de repatriação e o acompanhamento que lhe é oferecido durante o período em que está expatriado.

1.1 Pertinência e Atualidade da Problemática

Novas estratégias competitivas surgem no seio das organizações dada a globalização e o avanço tecnológico e, nesse contexto, os processos de expatriação são uma forma de dar resposta a necessidades tidas pelas organizações que optam na expansão através da internacionalização para novos mercados.

Uma das consequências desta globalização é o aumento de movimentações de pessoas de um país para outro para trabalhar, independentemente da atividade ou posição hierárquica a ser ocupada (Black, 1988; Mendenhall e Oddou, 1985). Ao haver movimentações de pessoas para trabalhar fora do país de origem, é imperativo que a Gestão de Recursos Humanos acompanhe este processo e se adapte às novas realidades.

Um processo de expatriação abarca obstáculos que podem definir o sucesso ou insucesso da experiência. Face a estes obstáculos, Tung (1988), propõe um ciclo de expatriação que se inicia no recrutamento e seleção do candidato, em seguida, na sua preparação, inserção e, por fim, no apoio da organização no novo ambiente. Se alguma destas fases não for devidamente proporcionada, pode levar ao insucesso do processo de expatriação, trazendo custos e riscos tanto à organização como aos expatriados.

Para além de Tung (1988), outros autores preocupam-se em compreender o processo e criar modelos que colmatem as falhas que possam existir nos mesmos, propondo outros que, apesar de diferentes na forma, mantêm o objetivo de oferecer ao expatriado condições para que seja bem preparado e consiga integrar-se na nova realidade que o espera. É o caso de Black e Gregersen (1999) que apresentam um modelo onde sugerem que o sucesso de uma missão internacional se encontra fortemente ligado à concretização das cinco fases que caracterizam o ciclo da expatriação, sendo, neste caso: a seleção para a missão internacional, a formação de preparação do expatriado, o ajustamento cultural do país de acolhimento, a repatriação e o desenvolvimento de líderes globais. Outra autora que procura solucionar a equação do modelo é Martins (2013), que, neste caso não cria um modelo novo, mas sim acrescenta duas fases ao ciclo de Tung (1988), sugerindo que o ciclo de expatriação deve ser composto pela avaliação da necessidade da expatriação na empresa, o recrutamento e seleção do candidato à expatriação, a orientação e preparação transcultural, a evolução da atividade desenvolvida internacionalmente e, por último, a repatriação. Para a presente dissertação, adota-se o proposto no ciclo defendido por Tung (1988), na medida em que se adequa às práticas de Gestão de Recursos Humanos que interessam conhecer e aprofundar, isto é, a conceção do processo de expatriação e as suas contribuições para o bom ajustamento intercultural do expatriado.

1.2 A Cultura e o Ajustamento Intercultural

Para dissertar acerca dos processos de expatriação neste âmbito, é imperativo ter uma breve noção do conceito de cultura. Pheng e Leong (2000) referem que não existe uma definição única para responder à questão “o que é a cultura?”, contudo, sugerem que pode ser entendida enquanto conjunto de valores partilhados e normas encontradas dentro de cada região, grupos sociais ou empresas de negócios. É a capacidade do expatriado em ajustar-se a uma nova realidade cultural que implica a necessidade de discussão do conceito de Ajustamento Intercultural. Ou seja, após a chegada ao país de destino, com uma cultura nacional diferente da sua, o indivíduo terá de se adaptar um conjunto de novos valores partilhados e às normas encontradas no país de destino.

1.2.1 Cultura Nacional versus Cultura Organizacional

A cultura nacional e a cultura organizacional são conceções diferentes sobretudo na sua escala de atuação. Se, por um lado, a cultura nacional tem um espectro geográfico do tamanho de uma nação ou região, tal como é referido por Hofstede (2003:19), que considera a cultura nacional como uma “programação mental coletiva que distingue os membros de uma nação dos membros de outra nação”, sendo adquirida e não herdada e fazendo com que o indivíduo consiga distinguir os membros de uma sociedade da outra, através das ações, comportamentos e maneiras de pensar e relacionar (Hofstede, 2003); por outro, distingue a cultura organizacional da cultura nacional, na medida em que a cultura organizacional não é mais do que a partilha de práticas e não valores, visto que a diferença de valores apenas se encontra nas culturas nacionais (Hofstede, 2003). Também Bilhim (2009), define a cultura organizacional, referindo que esta é expressa em normas, crenças e valores essenciais a toda a organização e partilhados pelos seus membros de forma a fortalecer ligações dentro da organização, ou seja, convergindo num paradigma, pensamento e ação comum. A cultura organizacional tem assim um espectro de atuação apenas dos indivíduos que trabalham nessa mesma organização. Ainda que a cultura organizacional possa atravessar fronteiras nas organizações multinacionais, um indivíduo que não trabalhe na mesma não será diretamente afetado por ela.

1.2.2 O Choque Cultural e o Ajustamento Intercultural

Ao nos referirmos a processos de expatriação, a cultura da organização ultrapassa fronteiras, mas a cultura nacional do país de destino não vai ser igual à do país de origem. Ou seja, as culturas variam de país para país e, por vezes, até mesmo dentro do próprio país e o ajustamento do expatriado a cada uma delas é mais fácil para algumas pessoas do que para outras. Este fenómeno deve-se ao facto de que a cultura não é herdada pelas pessoas, mas sim adquirida pela sua exposição e interação prolongada no meio em que vivem apesar de não ser entendida como passiva (Andreasson, 2003). Dadas as diferenças culturais entre países, Dickmann, *et al* (2008), afirmam que a localização é considerada um fator importante e influente na decisão do expatriado em ir trabalhar para outro país.

Antecedendo ao ajustamento intercultural, há que referir o conceito de Choque Cultural. Este conceito proposto por Oberg (1960) define-se como um resultado natural do ajustamento a uma nova cultura, sendo caracterizado por sintomas de ansiedade, irritação e desconforto. O choque cultural dá-se então quando o indivíduo perde o entusiasmo e encantamento inicial e enfrenta a realidade, podendo provocar *stress*, comprometendo a qualidade de vida do expatriado no país de acolhimento. O indivíduo pode sentir-se isolado, perdido, sem rumo e sem capacidade para lidar com variadas situações, sobretudo quando se apercebe que o seu método cultural de resolução de questões não funciona de igual forma noutros lugares (Read, 1995; Rego e Pina e Cunha, 2009). É na sequência deste momento que surge o ajustamento intercultural, ou seja, a capacidade do indivíduo em ajustar-se ao novo meio, após a fase de encantamento inicial e assimilando que será a sua nova realidade.

Para compreender o conceito de ajustamento intercultural, é necessário perceber a sua ligação ao conceito de “aculturação” proposto por Gibson (2001). Para Gibson (2001), a aculturação é o processo de adaptação que ocorre quando pessoas de diferentes culturas entram em contacto, ou seja, no presente caso, a aculturação dá-se quando o expatriado chega ao país de destino e começa a contactar com uma nova realidade cultural. A forte ligação destes dois conceitos surge na medida em que é a aculturação que despoleta a necessidade de ajustamento intercultural do expatriado no país de destino. Para Black e Mendendall (1990), o ajustamento intercultural é definido como o grau de conforto psicológico dos indivíduos que se encontram a viver fora do seu país de origem. O mesmo conceito para Tucker *et al.* (2004), é definido a partir de seis fatores: 1) a aceitação da cultura estrangeira; 2) o conhecimento do país e cultura de destino; 3) o ajustamento

intercultural do modo de vida; 4) a interação com os locais; 5) a comunicação e 6) a emoção/afeto.

Dentro do conceito de ajustamento intercultural, podem ainda distinguir-se dois tipos de ajustamento: o psicológico e o sociocultural (Searle e Ward, 1990; Ward e Searle, 1991, citados por Williams, 2008). O ajustamento psicológico é muitas vezes associado ao *stress* sentido pelos expatriados ao se confrontarem com um contexto que inclui diferenças de meio ambiente físico e social e para se alcançar um bom nível deste ajustamento é necessário um conjunto de características de personalidade, acontecimentos de mudança de vida e apoio social (Williams, 2008). Para que consigam lidar com o *stress* psicológico, é importante ter uma boa capacidade de comunicação e de estabelecer relações interpessoais (Gudykunst e Hammer, 1984, citados por Williams, 2008). O ajustamento sociocultural, por sua vez, vai aumentando linearmente com o tempo e é necessário ter conhecimento cultural, um bom contacto e boas atitudes intergrupais (Berry, 1999). Caligiuri (2000), baseando-se na teoria da aprendizagem social, defende também que quanto maior for a interação dos expatriados com os locais, maior é a probabilidade que fiquem interculturalmente bem ajustados, ou seja, quanto mais sociável for o expatriado, maior será a capacidade de socialização. Relativamente à socialização, este é um processo importante para a integração do indivíduo na sociedade, bem como para dar continuidade aos sistemas sociais (Schneider, 1988). O fraco ajustamento sociocultural é identificado como uma das principais causas do *turnover* dos expatriados (Black e Mendenhall, 1990; Shen e Edwards, 2004; Tung, 1984), principalmente para indivíduos fortemente ligados aos seus hábitos culturais (Joly, 1996; Rego e Pina e Cunha, 2009).

Nesta fase, se o ciclo de expatriação não preparou devidamente o expatriado e se este não tem competências e características favoráveis à integração no novo meio, existe um elevado risco de desajustamento sociocultural do expatriado. As consequências deste desajustamento apontadas por Hofstede (2003) são a perda de percepção e noção de espaço, sentindo-se impotente para resolver questões, por simples que sejam. Para além destes sintomas, o choque cultural pode ainda afetar o equilíbrio físico (André, 2004).

Sendo identificado como um fator de *turnover*, as capacidades e competências do expatriado favoráveis a este ajustamento devem ser tidas em conta desde o início do processo, ou seja, na fase de Recrutamento e Seleção. Martins (2013) salienta que o candidato pode ser muito qualificado a nível técnico para o trabalho e, no entanto, não

possuir os traços que são pré-requisitos necessários para uma boa adaptação cultural, nomeadamente, a capacidade de autocontrolo emocional, de gerar emoções na resolução de problemas, de avaliar emoções, ou seja, tolerância à ambiguidade, orientação para tarefas e resultados, flexível, empático, comunicativo, motivado e autoconfiante.

Em suma, a atenção a este fenómeno deve iniciar-se desde o recrutamento, dando foco não só a competências técnicas, mas também às competências comportamentais, passando posteriormente pela organização garantir que é dada orientação e feita a preparação ajustada previamente e, também, um acompanhamento de desenvolvimento e apoio diverso durante a estadia do expatriado, promovendo o conforto, a socialização e a formação necessária.

1.3 Expatriação

Considerando a expatriação enquanto uma prática estratégica das organizações, há que refletir que a forma de gestão de pessoas nos distintos países é diferente tendo esta uma forte ligação ao tipo de cultura de cada país.

1.3.1 Definição de Expatriado

A definição de expatriado não é consensual. Se, por um lado, existem definições genéricas, como a de Briscoe e Schuler (2004) que defendem um expatriado é um trabalhador de uma empresa que executa funções numa subsidiária dessa empresa e a de Gonzalez e Oliveira (2011), em de que o processo de expatriação abrange todos os indivíduos que residem temporária ou permanentemente num país diferente daquele onde nasceram, por outro, há outras definições que explicitam requisitos mais específicos e diferenciam-se por:

- Hierarquia: no caso de Adler (1984:79), de que “o trabalhador expatriado é um empregado que é enviado para um país estrangeiro numa ocupação de gestão.”;
- Duração: que para Caligiuri (2000:62) é “o empregado que é enviado pela empresa mãe para viver e trabalhar noutro país por um período de tempo entre dois a vários anos”, para Dutra (2002), o período mínimo é de um ano e para Aycan e Kanungo (1997), entre seis meses e cinco anos.

Na presente dissertação, optou-se por uma definição de expatriado mais abrangente. Assim, a definição orientadora é a de Dasari et. al. (2012:7) que sugere que os expatriados são “pessoas que atravessam a fronteira nacional para outro país para alcançar os seus objetivos profissionais, económicos e financeiros”.

1.3.2 Recrutamento e Seleção de um expatriado

No que concerne a esta área da Gestão de Recursos Humanos, diversos autores propõem formas de dar resposta à adaptação que deve ser feita quando o candidato vai numa missão internacional. Se para Camara (2008) o potencial candidato deve ter, para além de competências técnicas, também um perfil comportamental favorável ao contacto com

novas realidades culturais, para Rego e Cunha (2009) importa salientar que os critérios de seleção usados pelas empresas nem sempre são os mais adequados, isto é, são utilizados sistemas tendem a verificar e selecionam o interesse do profissional em se deslocar para outro país. O reforço da ideia de que o sucesso da expatriação depende em muito da forma como é feito o recrutamento do candidato para o processo de expatriação pode ser encontrado nos trabalhos de autores como Avril e Magnini (2007) e Black *et al* (1999).

Aquando do recrutamento, autores como Arthur e Bennett (1995), Black *et al.* (1991), Black e Stephens (1989) e McEvoy e Parker (1995) sugerem que devem ser tidas em conta enquanto facilitadoras do ajustamento intercultural, experiências prévias de expatriação, características individuais do expatriado, nível de diferença da cultura do país de acolhimento em relação ao país de origem e o ajustamento intercultural da família. Para Gellatly *et al* (2009), para além das competências técnicas, devem ser igualmente consideradas outras características como o interesse pela cultura local, empatia e respeito e capacidade de iniciativa. Do mesmo modo, Brewster *et al.* (2007) sugerem que para uma seleção eficaz existem critérios a considerar, tais como a facilidade de comunicação e conhecimento do idioma do país de destino, a eficiência no preenchimento dos cargos propostos em curtos períodos de tempo e ter em conta as exigências da organização. Outros fatores individuais são apontados por Anderson (2003) e Black *et al* (1991) tais como o domínio da língua - que torna mais fácil a interação com os locais -, experiências internacionais anteriores - permitindo generalizar o que viveram na experiência passada e aplicar na nova situação (Black, 1989; Church, 1982; Torbiorn, 1982, citados por Pamich, 2006) - e o perfil de competências, técnicas, comportamentais e internacionais (Camara *et al*, 2007).

Ainda assim, para além da motivação para a expatriação e abertura para conhecer e adaptar-se a uma nova cultura, é necessário que o indivíduo tenha, a par das competências comportamentais supramencionadas, também o fator de Inteligência Cultural (Ang *et al*, 2007). A inteligência cultural permite aos indivíduos interpretar comportamentos que são, ou não, aceitáveis noutras culturas, aptidão para agir de modo apropriado em determinadas situações, adquirindo a confiança das pessoas.

Em resumo do supracitado, para além de competências técnicas, o candidato deve ter um perfil comportamental preditor de sucesso no seu contacto com novas realidades culturais (Camara, 2008).

1.3.3 Definição de Competências

Para aplicar aquilo que é defendido por diversos autores (Gellatly *et al*, 2009; Brewster *et al*, 2007; Camara *et al*, 2007) acerca da forma como deve ser conduzindo o processo de Recrutamento e Seleção de um expatriado, é necessário compreender, em primeiro lugar, o que são competências e, posteriormente, a diferença entre o tipo de competências. O conceito emerge com McClelland (1973), enquanto qualidades pessoais, motivações, características comportamentais e experiência. Mais tarde, Mitrani *et al*. (1992) considera o conceito de competência como um conjunto de atitudes, posturas e habilidade fundamentais a um bom nível de desempenho de uma função, já incorporando a componente de nível de desempenho afirmada um ano antes por Spencer e Spencer (1993) e, posteriormente, para Le Boterf (2002) – que procurava atualizar a definição de forma a ser capaz de contemplar os novos desafios de competitividade e novas organizações de trabalho -, onde as competências eram então vistas como uma sistema de combinações apropriado dos diversos recursos, tais como os conhecimentos, o saber-fazer, as capacidades cognitivas, as competências comportamentais, entre outros.

Recuando ao já anteriormente apresentado, quando Martins (2013) reforça que o candidato pode ser muito qualificado a nível técnico para o trabalho e, no entanto, não possuir os traços que são pré-requisitos necessários para uma boa adaptação cultural, é possível depreender que o conceito de competência está presente em ambos os casos, contudo, é o tipo de competências a que se refere cada polo que faz a diferença.

1.3.3.1 Tipos de Competências

Desconstruindo de forma breve o conceito de competências, Woodruff (1991) considera que as competências *hard*, essenciais ou técnicas, são as aptidões, os conhecimentos e habilidades que o indivíduo necessita para ser eficaz no seu trabalho. Ou seja, competências que, em diferentes contextos, permitem ao indivíduo a execução do seu trabalho. Por sua vez, as competências *soft*, transversais ou genéricas são qualidades pessoais que residem na base dos comportamentos dos indivíduos. Neste caso, mais direcionadas a características pessoais, sendo estas as competências que auxiliam na interação com os outros.

Outra classificação é a de Cardona (2000) que distingue as competências técnicas das competências diretivas ou genéricas. Para Cardona (2000), as competências técnicas

referem-se aos atributos ou características distintivas que requerem um trabalhador excepcional num determinado trabalho e incluem conhecimento, habilidades ou atitudes específicas necessárias à correta realização de uma tarefa específica. Relativamente às competências diretivas ou genéricas, estas são descritas como comportamentos observáveis e habituais que permitem o sucesso de uma pessoa.

1.3.4 Motivações dos candidatos

A par das competências necessárias, importa também explorar qual é a motivação do candidato para uma missão internacional. Para este tema, existem na literatura muitos trabalhos (Gregersen, Morrison e Black, 1998; Richardson e McKenna, 2002; Richardson e Mallon, 2003; Stahl, Miller e Tung, 2002; Tung, 1998), sendo que os principais motivos se centram na carreira, ou seja, na possibilidade de desenvolvimento profissional, a mudança de vida, traduzindo-se na possibilidade de se afastar de uma situação atual e experimentando algo novo, o desejo de aventura, possibilitando conhecer novas culturas e melhorar ou aprender línguas, razões familiares, procurando fazer o que é melhor para toda a família e os incentivos financeiros, ou seja, a possibilidade de conseguir ganhar mais dinheiro.

Tendo em consideração as peculiaridades de uma missão internacional, na qual o expatriado estará fora da sua zona de conforto durante um determinado período de tempo, os recrutadores devem explorar as motivações dos candidatos, devendo ser considerados unicamente os trabalhadores que estejam motivados para integrar uma missão internacional (Sparrow e Hiltrop, 1994). Martins (2013) alerta que o candidato mais indicado para a missão nem sempre é o candidato que se encontra mais motivado.

1.3.5 Condições e Incentivos

Quando é oferecido um “pacote” de expatriação, existem alguns apoios que a organização oferece de forma a facilitar a chegada do expatriado ao país de destino. Uma das formas é o apoio logístico que, segundo os autores Dowling, Welch e Schuler (1999) funciona como uma forma de reter e atrair pessoal, este é incentivo, pois é uma forma de facilitar a transferência para o país no estrangeiro e depois a transferência de volta, garantindo que o expatriado tenha um padrão aceitável no estrangeiro, não esquecendo que é ainda uma forma de o expatriado ter a oportunidade de progresso financeiro. Para além deste apoio,

algumas empresas têm também investido em apoio logístico a nível de habitação, escolas, entre outros (Shaffer *et al*, 1999 citado por Andreason, 2003).

No que concerne à família do expatriado e ao seu ajustamento, o expatriado que “parte acompanhado tem a vantagem de beneficiar de um apoio sócio afetivo que pode ser fundamental em momentos de grande dificuldade e que, por isso, pode facilitar o ajustamento e sucesso da missão" (Rego e Cunha, 2009:313). O ajustamento do cônjuge é um fator importante ao ajustamento do expatriado bem como um dos aspetos mais importantes para que o processo de expatriação seja um sucesso (Arthur e Bennet, 1995; Black e Stephens, 1989; Nicholson e Imaizumi, 1993, citados por Shaffer *et al*, 1999). Desta forma, é também importante que haja uma preocupação não só com o bem-estar do expatriado, mas também com o seu suporte social. Quando a família o acompanha, tal como é referido por Black, Gregersen e Stroh (1999), se as empresas mostram uma preocupação genuína com o bem-estar do expatriado e da sua família, a probabilidade de este se ajustar ao novo país é maior, pois terá um melhor nível de conforto.

1.4 Preparação e Acompanhamento do Expatriado

Após selecionado o candidato, é necessário prepará-lo e orientá-lo para a missão internacional. A preparação e o acompanhamento devem iniciar-se enquanto o candidato ainda está no país de origem, através de formação e orientação transcultural, mas também de um acompanhamento com quem o futuro candidato possa esclarecer dúvidas e o alerte e ajude nas demais necessidades que implicam uma mudança de país, não só em termos de documentação, mas também de integração no novo país.

1.4.1 Formação

O aumento da frequência das experiências internacionais de longa duração exige o desenvolvimento de programas formativos de preparação e orientação dos seus expatriados, nomeadamente formações de carácter linguístico e de conhecimento cultural (Linehan e Scullion, 2002, O’Sullivan *et al.*, 2002).

Segundo Camara, Guerra e Rodrigues (2007) a preparação da expatriação, ou seja, a terceira fase do ciclo proposto por Martins (2013), deve passar por quatro passos:

- 1) a formação intensiva na língua do país de acolhimento;

- 2) o estudo da história e cultura do país de acolhimento;
- 3) uma visita prévia exploratória;
- 4) a criação de condições para que o expatriado se integre na sociedade local e não só com outros expatriados.

Para Harzing e Ruyssevelt (1995, cit. In Caligiuri e Colakoglu, 2007), à semelhança do que mais tarde foi proposto por Camara, Guerra e Rodrigues (2007), o programa de preparação e orientação deve ser composto por três elementos formativos:

- 1) consciência cultural;
- 2) visitas preliminares;
- 3) formação linguística.

Ambos os autores supracitados indicam conteúdos passíveis de fazer parte do programa formativo referido por Linehan e Scullion (2002) e O'Sullivan *et al.* (2002), isto é, tanto a formação linguística como o estudo da história e cultura do país de acolhimento devem ser temas a abordar de forma a que o expatriado possa ter um conhecimento cultural prévio ao momento em que começa a interagir com uma nova cultura.

São diversos os autores que defendem a preparação transcultural enquanto fator importante no sucesso da expatriação. Para Shay e Tracey (1997) e Tung (1988), a formação transcultural permite um melhor processo de ajustamento do indivíduo à nova cultura e aos locais, dando a possibilidade de criar redes de relacionamento importantes e podendo diminuir o impacto, pois dá ao expatriado uma noção do que pode encontrar na chegada ao país de destino (Black e Mendenhall, 1990). Para Hawley (2009) citado por Okpara e Kabongo (2011), esta é crucial para o sucesso efetivo do expatriado, devendo ter como principal objetivo permitir uma interação eficaz entre indivíduos de uma cultura e outra, predispondo-os a uma adaptação rápida para as suas novas posições (Waxin e Panaccio, 2005, Mendenhall e Oddou, 1991 citados por Okpara e Kabongo, 2011).

Dada a importância desta questão, autores como Mendenhall, Dunbar e Oddou (1981) e Brewer (1997), desenvolveram modelos que procuram garantir uma boa gestão da formação. Mendenhall, Dunbar e Oddou (1981) relacionam a duração da formação e os seus conteúdos formativos, de acordo com a duração da permanência do expatriado no país de acolhimento e Brewer (1997) propõe um modelo de formação que consiste na formação pré-partida, pós-chegada, linguística e atribuição de um mentor para o expatriado recém-chegado. Rego e Cunha (2009), acrescentam que a formação pré-partida e a pós-chegada devem ser conciliadas, pois a formação pré-partida serve para prevenir o indivíduo contra alguns erros e prepará-lo para o choque cultural, contudo esta formação não é levada a cabo dentro do contexto em que a experiência do expatriado decorre, devendo surgir assim a formação pós-chegada, permitindo-lhe criar a ponte entre a realidade quotidiana e o que está a experimentar.

Ainda relativo à criação de programas formativos, é importante notar que esta formação deve ser ajustada consoante as especificidades do processo de expatriação, tais como a necessidade de interação com os nativos do país de destino, o grau de semelhança entre o país de origem e o país de destino e a duração da expatriação, reduzindo deste modo a incerteza e o nível de choque cultural que o expatriado possa sentir (Rego e Cunha, 2009).

Apesar das orientações e esforços em construir modelos presentes na literatura para que a preparação e orientação do expatriado seja cuidadosamente programada no que concerne à integração no novo ambiente, em muitos casos, as organizações focam-se na formação de competências técnicas do expatriado, descurando a componente cultural (Briscoe e Schuler, 2004), arriscando-se que o expatriado não esteja preparado para o que vai encontrar e o choque cultural seja um processo moroso, podendo colocar em causa o seu nível ajustamento intercultural.

1.4.2 Acompanhamento

O acompanhamento antes e durante o período de expatriação permite ao expatriado esclarecer dúvidas e questões que possam surgir. O apoio social poderá vir da parte de superiores e colegas de trabalho e é um fator importante e positivo para o ajustamento dos expatriados (Shaffer *et al*, 1999).

Existem diversos tipos de acompanhamento capazes de minimizar os custos de ajustamento no momento da expatriação. Para Camara (2011), podem surgir sob a forma

de um plano de carreira que valoriza a expatriação, ou seja, é transmitido ao expatriado que o seu esforço é valorizado no que refere à sua carreira; a salvaguarda dos mecanismos de rede que mantêm o expatriado integrado na vida corporativa da unidade de origem, fazendo com que o expatriado se mantenha incorporado na organização no país de onde veio; o acompanhamento durante a fase de adaptação ao novo posto de trabalho e à cultura e regras da organização da unidade de destino e ainda o acompanhamento da integração social do expatriado e da sua família.

Este acompanhamento em diálogo com um programa de formação adaptado à nova realidade e a oferta de uma visita exploratória cumpre os requisitos propostos por Camara, Guerra e Rodrigues (2007) para um bom nível de preparação e orientação da expatriação.

1.4.3 Condições de Repatriação

A repatriação é o último elemento do ciclo proposto por Martins (2013), baseado no ciclo proposto por Tung (1988). Embora não seja uma das áreas de foco na presente dissertação, é importante identificar de forma sumária alguns pressupostos que este processo deve seguir na perspetiva de Camara (2008).

Camara (2008) sugere que a expatriação não deve implicar riscos na carreira do trabalhador nem ser utilizada como pretexto para a sua dispensa. Para o autor, a expatriação origina sim uma alteração no local de trabalho que o coloca no estrangeiro durante um dado período de tempo onde, embora não mantenha o vínculo à função de origem, o mantenha com o vínculo laboral à empresa-mãe e que o tempo de expatriação deve ser considerado na contagem do tempo de serviço.

Por último, mas num lugar de elevada relevância neste tipo de processos e, presumivelmente, no que concerne às expectativas do expatriado conforme for a sua motivação, é desejável que após a expatriação, o trabalhador beneficie do direito de reintegração na empresa-mãe, numa função compatível com o seu perfil (Camara, 2008).

Capítulo 2 | Metodologia

2. Objetivos e Opções Metodológicas

No presente capítulo serão apresentados os passos que permitiram a investigação desta problemática bem como a justificação das escolhas.

2.1 Objetivo Geral e Específicos

O objetivo geral do projeto é, por definição, o principal indicador de intenção de um projeto (Sousa e Baptista, 2011). Na presente dissertação, o objetivo geral é avaliar a forma como é concebido o processo de expatriação e a sua relação o nível de ajustamento intercultural dos expatriados.

Para operacionalizar o objetivo geral, os objetivos específicos serão:

- Definir e discutir dos conceitos inerentes à temática;
- Identificar as diferentes fases do processo desde o recrutamento até ao regresso;
- Caracterizar socio-demograficamente os participantes;
- Descrever genericamente a experiência de expatriação de cada participante;
- Identificar as competências que são valorizadas, consoante a função do trabalhador (*manager*, operacional, etc.) presentes na literatura;
- Interpretar o nível de ajustamento cultural de cada participante;
- Explorar a condução dos processos de expatriação na perspetiva de um profissional de Recursos Humanos;
- Relacionar o nível de ajustamento cultural com o processo de expatriação de cada participante.

Estes objetivos permitirão um acesso gradual e progressivo aos resultados a alcançar.

2.2 Opções Metodológicas

Para obter os dados pretendidos, seguem-se as opções metodológicas, bem como a justificação da sua escolha.

2.2.1 Método de Investigação

Para a presente dissertação foi escolhida a análise qualitativa enquanto método de investigação. Esta estratégia de investigação é vista como adequada sempre que as questões de investigação procuram responder às questões de “porquê?” e “como?” (Yin, 2003). Para Quivy e Campenhoudt (1992), a pesquisa qualitativa pretende compreender e interpretar os factos no seu contexto real, isto é, o ambiente natural será a fonte direta para a recolha de dados e terá como instrumento chave o pesquisador. Também Bogdan e Biklen (1994) salientam que, neste tipo de investigação, os dados recolhidos são ricos em pormenores descritivos.

Segundo Strauss e Corbin (1998), a investigação qualitativa centra-se nas experiências pessoais dos indivíduos, nos seus comportamentos, perceções, emoções e sentimentos sobre um determinado fenómeno ou problema encontrado e pressupõe uma análise em profundidade. Ou seja, o objetivo desta metodologia é a investigação, compreensão e interpretação de uma dada realidade, sendo que esta se encontra sujeita às experiências e ideias subjetivas dos participantes (Baranano, 2004).

Snape e Spencer (2003) salientam como principais vantagens desta metodologia a grande riqueza e detalhe de informação nos dados recolhidos, a capacidade de ser uma análise que permanece aberta a conceitos e ideias emergentes, de produzir uma descrição e classificação detalhadas da informação e ainda identificar padrões de associação nos dados ou o desenvolvimento de teorias e explicações. Para Sousa e Baptista (2011), as vantagens deste tipo de investigação centram-se na possibilidade de gerar boas hipóteses de investigação. Contudo, para os mesmos autores, a desvantagem culmina naquela que é a preocupação dos demais metodólogos acerca da investigação qualitativa: a objetividade. Sousa e Baptista (2011) referem que existem problemas de objetividade que podem ser consequências de falta de experiência, conhecimentos e sensibilidade do investigador.

O tipo de pesquisa a utilizar será a descritiva. Para Gil (1999), a pesquisa descritiva tem o objetivo de descrever características de uma dada população e/ou um fenómeno. O mesmo autor acrescenta ainda que este tipo se insere no intermédio entre o tipo exploratório e o explicativo, na medida em que não é tão preliminar como o primeiro, mas também não é tão aprofundado como o segundo.

Para que haja validade científica deste tipo de estudo, visto ser uma das preocupações relativas a este método, Triviños (1987) alerta que o estudo descritivo exige ao pesquisador uma delimitação precisa de técnicas, métodos, modelos e teorias que irão orientar a sua pesquisa.

Quanto ao desenvolvimento no tempo, o presente estudo será do tipo transversal, pois a informação será recolhida num curto período de tempo, num determinado momento (Fontelles *et al*, 2009).

2.2.2 Recolha de Dados

A técnica a utilizar para a recolha de dados será o inquérito por entrevista, visto ser um processo de interação social, a partir do qual o entrevistador obtém informações do entrevistado através de um guia que contém tópicos em torno de uma problemática central (Haguette, 1995).

A entrevista é um método de investigação social bastante utilizado graças à sua flexibilidade, proximidade ao informante e uma das técnicas que mais análise de conteúdo permite, diminuindo a ambiguidade e conferindo elementos físicos como o gesto, a expressão, os silêncios e a linguagem corporal a respostas dadas acerca de uma dada temática.

Segundo Quivy e Campenhoudt (1992), a entrevista distingue-se dos restantes métodos na medida em que implica uma interação humana direta, munida de capacidades de comunicação. A entrevista permite a obtenção de informações e elementos de reflexão muito mais ricos do que com o uso do método por questionário. Permite que seja realizada uma conversa entre o entrevistado e o entrevistador, é conduzida e orientada por guião de perguntas abertas e permite que o entrevistado expresse ideias, refira acontecimentos e experiências.

Segundo Ghiglione e Matalon (1998), as entrevistas podem assumir quatro formas: entrevistas de controlo, cujo objetivo é validar os resultados já obtidos por outra via; entrevistas de verificação, onde se pretende verificar um domínio cuja estrutura já nos é familiar; entrevistas de aprofundamento de temas que já conhecemos, mas que ainda restam algumas dúvidas e, por último, as entrevistas de exploração, onde se visa o conhecimento de domínios que nos são desconhecidos.

Dentro dos níveis supracitados, o processo metodológico levado a cabo por cada um pode diferir quanto ao controlo da forma, extensão da entrevista e conteúdo das respostas. Relativamente ao conteúdo das respostas pretendidas, podem distinguir-se três tipologias de entrevista: 1) a entrevista não diretiva, onde é lançado um tema para exploração, sem direção temática; 2) a entrevista semiestruturada, onde existe um esquema temático a ser seguido, mas com alguma liberdade; e, por último, 3) a entrevista diretiva que corresponde à restrição das questões ao guião previamente elaborado.

O tipo de entrevista a utilizar será a entrevista semiestruturada, permitindo ao entrevistado discorrer sobre as suas experiências a partir de um foco principal proposto pelo entrevistador e, simultaneamente, com respostas livres e espontâneas, tomando em conta o enquadramento teórico da investigação (Triviños, 1987). A realização de entrevistas do tipo semiestruturadas possibilita a comparação dos dados entre os vários indivíduos (Bogdan e Biklen, 1994), apresentando vantagens como o grau de profundidade dos elementos de análise escolhidos (Quivy e Campenhoudt, 1992). Este tipo de entrevista é então caracterizado por ter questões não totalmente abertas e um pequeno número de perguntas precisas, permitindo que o investigador guie as entrevistas, não admitindo desvios que se afastem dos objetivos traçados inicialmente mas, por outro lado, flexibilidade que permite adaptar consoante a necessidade, ajustando as questões para que a informação recolhida seja mais relevante.

A informação que se pretende recolher através da aplicação do inquérito por entrevista consiste num primeiro momento na descrição da experiência de expatriação e, posteriormente, identificar as diferentes fases do processo, desde a sua preparação até ao momento em que volta. O foco serão sempre as competências comportamentais do expatriado que foram necessárias a cada momento - antes e durante o período de expatriação -, a partir do seu ponto de vista, para o sucesso do seu processo de expatriação.

O registo será feito através da gravação de áudio, desde que autorizado pelos entrevistados.

Quanto à amostragem, será utilizada uma amostragem não probabilística. Este tipo de amostra consiste em selecionar uma amostra da população que seja acessível, sendo destituída de qualquer rigor estatístico.

Dentro do campo das amostras não probabilísticas, será utilizada a amostra por conveniência. Para Sousa e Baptista (2011), este tipo de amostragem tem como vantagens a facilidade operacional e maior rapidez, contudo, também conta com desvantagens e limitações tais como a sua eventual falta de representatividade estatística que impossibilita assim a generalização de resultados.

2.2.3 Tratamento de Dados

Logo a seguir à realização das entrevistas, estas foram ser transcritas e posteriormente conferidas através do acompanhamento com o áudio, de forma a corrigir erros, evitar respostas induzidas e reavaliar os rumos da investigação (Alberti, 1990). A transcrição literal de uma entrevista gravada é a forma mais detalhada, pois conta com a inclusão de sinais que indicam entoações. Para Günther (2006) é a transcrição mais completa, mais informativa e, também, a mais cara em termos de tempo e de dinheiro. Após a elaboração dos procedimentos anteriores, é imprescindível analisar a informação recolhida. Nesse âmbito, a análise de conteúdo constitui a técnica por excelência para o efeito.

A análise de conteúdo, segundo Bardin (2007), deve ir além da mera descrição do conteúdo das mensagens, devendo incluir a inferência de conhecimentos sobre as condições de produção e receção do conteúdo com o apoio de indicadores. As regras de inferência são formuladas graças a esta dimensão interpretativa, sendo possível através de um sistema de conceitos teóricos em articulação (Guerra, 2006).

Deste modo, para a análise de conteúdo, a primeira fase focar-se-á na descrição, onde as características da comunicação são trabalhadas e, posteriormente, um esforço de inferência, procurando passar da descrição para a interpretação, ou seja, atribuir significado às características.

A técnica de tratamento de dados a utilizar, seguirá os seguintes passos propostos por Sampieri *et al* (2006):

- Revisão do material: preparação e organização dos dados;
- Estabelecimento do plano de trabalho;
- Codificação dos dados a um primeiro nível: codificação das unidades em categorias;
- Codificação dos dados num segundo plano: nova codificação mais refinada, já envolvendo a interpretação do significado das categorias obtidas no ponto anterior;
- Interpretação dos dados;
- Descrição dos contextos: aprofundamento das experiências;
- Confirmar a fiabilidade e validade dos dados;
- Responder, corrigir e voltar ao trabalho de campo.

Capítulo 3 | Apresentação e Discussão dos Resultados

3. Análise dos Dados Recolhidos

Após a recolha dos dados, segue-se a apresentação dos resultados obtidos, bem como a sua discussão.

3.1 Caraterização da Amostra

De forma a apresentar os participantes na presente investigação, segue-se uma breve caraterização da amostra.

3.1.1 Entrevistados Expatriados

Ao dar início às entrevistas, foram apuradas as caraterísticas sociodemográficas de cada entrevistado, quer dos entrevistados expatriados, quer do profissional de Recursos Humanos. Para os primeiros casos, foram recolhidas informações de idade, sexo, profissão, estado civil e número de filhos – nos dois últimos parâmetros, importa também perceber se o estado civil e o número de filhos se alterou após o período de expatriação, estando os casos em que foi pós-período de expatriação assinalados.

No caso do profissional de Recursos Humanos, foi feita uma breve caraterização, que inclui o setor onde exerce funções.

Tabela 1 - Caraterização Sociodemográfica dos entrevistados Expatriados

Código	Idade	Sexo	Profissão	Estado Civil	Nº de Filhos
E1	37	M	Engenheiro Civil	Casado	1 *
E2	34	M	Gestor de Recursos Humanos	Casado*	1 *
E3	38	F	Operador de Linha	Casado	1
E4	31	M	Soldador	Casado	2
E5	36	F	Gestor de Recursos Humanos	Solteiro	0
E6	27	M	Gestor de Projeto	Solteiro	0
E7	44	M	Operador de Linha	Casado	1
E8	32	M	Operador de Linha	União de Facto	1

*Posterior à data de expatriação

3.1.2 Entrevistado Profissional de Recursos Humanos

Para a caracterização sociodemográfica dos Profissionais de Recursos Humanos, as questões centraram-se na idade, sexo, função atual e o setor onde trabalha.

Tabela 2 - Caracterização Sociodemográfica do Entrevistado Profissional de Recursos Humanos

Código	Idade	Sexo	Função Atual	Setor
PRH	34	M	Gestor de Mobilidade Global	Tecnologias

No que concerne aos expatriados, a idade mínima à data da entrevista é de 27 anos e a máxima de 44. Quanto ao sexo, são seis homens e duas mulheres. Relativamente às profissões, três dos entrevistados são gestores, dois na área de Recursos Humanos e um na área das Tecnologias e IT, um Engenheiro Civil, um Soldador e três Operadores de Linha. Quatro já eram casados no período de expatriação e os restantes quatro mantinham o estado civil de solteiro. Por último, relativamente ao número de filhos, quatro já tinham pelo menos um filho e quatro não tinham nenhum filho à data da expatriação.

3.2 Análise das Entrevistas aos Expatriados

A análise das entrevistas aos expatriados encontra-se apresentada por temáticas: a motivação, caracterização da expatriação, recrutamento e seleção, acompanhamento e formação e, por fim, conclusões da análise.

3.2.1 Motivação

No que reporta à motivação, foram feitas duas questões distintas, sendo a primeira as razões que levaram os entrevistados a candidatarem-se à expatriação e a segunda as características pessoais que consideraram importantes para o fazer. As respostas à primeira foram bastante distintas. Para o entrevistado E1, uma exceção no grupo de entrevistados, não houve um processo de candidatura, era sim o local onde eram necessários os serviços que prestava, tendo adjetivado a experiência como “sacrifício”. Para os entrevistados E3, E4, E7 e E8, as razões da candidatura foram sobretudo monetárias, contudo, para E4, tinha também uma forte componente de desenvolvimento profissional. E2 e E5, sentiam que lhes faltava uma experiência internacional para o seu desenvolvimento profissional.

Por último, para E6, abraçou o desafio por sentir que em Portugal não havia oportunidades de progressão na carreira, mas também pelo seu desenvolvimento pessoal.

Tal como referido na literatura por autores como Gregersen, Morrison e Black (1998), Richardson e McKenna (2002), Richardson e Mallon (2003), Stahl, Miller e Tung (2002) e Tung (1998), as motivações dos entrevistados centravam-se na possibilidade de desenvolvimento profissional, mudança de vida, desejo de aventura, razões familiares e incentivos financeiros. Para E1, embora tenha sido considerado um sacrifício, o entrevistado optou por não deixar a organização e manter-se como trabalhador num país diferente. Assim, pode-se concluir que as motivações do entrevistado seriam presumivelmente influenciadas por questões financeiros, pois ao não lhe ser dada “outra hipótese” como é referido pelo entrevistado este ficaria, pelo menos momentaneamente, em situação de desemprego. Ainda assim, como defendido por Sparrow e Hiltrop (1994), E1 não devesse ter sido considerado para o processo na medida em que à partida não estaria motivado para integrar uma missão internacional.

Relativamente aos expatriados com motivações de incentivo financeiro, este é um motivo de alerta pois como defendem Rego e Cunha (2009), os critérios de seleção das empresas nem sempre são os mais adequados, pois podem ser sistemas que apenas verificam e selecionam o interesse do profissional em se deslocar para outro país, descurando características importantes ao processo de expatiação como o interesse pela cultura local (Gellatly *et al* (2009). Para E4, E2, E5 e E6, sendo uma motivação sobretudo de desenvolvimento profissional, devem também ser explorado se têm um perfil comportamental favorável ao contacto com novas realidades, como defendido por Camara (2008).

Com o objetivo de não recorrer diretamente ao conceito de competência, os entrevistados foram questionados sobre quais as características pessoais que os levaram a assumir ser capazes de trabalhar fora do país de origem durante um período pré-determinado de tempo. As características de personalidade descritas pelos entrevistados como importantes no processo foram, para E1, o hábito de estar longe, devido à sua profissão de Engenheiro Civil, mas que tal como E2, E3, E5, E6 e E7 o facto de gostar de viajar foi também um fator muito relevante. A capacidade de adaptação foi também várias vezes indicada enquanto fator preditor de sucesso, nomeadamente por E1, E2, E5 e E6. Também a

sociabilidade, capacidade linguística, espírito de entreaajuda, humildade, flexibilidade, espírito de aventura, orientação para objetivos, capacidade de integração de feedback, boa gestão de conflitos e resiliência foram caraterísticas mencionadas por E2, E4, E5, E6, E7 e E8. Há que notar ainda que para E1 e E6, o facto de terem dupla nacionalidade e em si enraizados costumes para além dos portugueses.

As caraterísticas apontadas pelos entrevistados no âmbito da sociabilidade, orientação para objetivos, humildade, flexibilidade e boa gestão de conflitos estão de acordo com o que é defendido por Martins (2013) enquanto pré-requisitos necessários para uma boa adaptação cultural. O espírito de entreaajuda e a acessibilidade são elementos fundamentais à socialização que, por sua vez, é essencial à interação dos expatriados, aumentando a probabilidade de ficarem interculturalmente bem ajustados (Caligiuri, 2000).

No caso de E1 em que o entrevistado afirma que está habituado a estar longe de casa, pode-se concluir que, embora não se possa considerar uma experiência prévia de expatriação, irão existir sentimentos que não serão totalmente desconhecidos e a forma como lidou até então, terá impacto em situações idênticas com que possa ter de vir a lidar, neste caso, na expatriação. Por fim, no que concerne ao gosto por viajar é uma caraterística que pode indicar que o candidato à expatriação tem um interesse pela cultura de um local, algo que é considerado por Gellatly (2009) uma caraterística importante no futuro expatriado.

3.2.2 Caraterização da Expatriação

De modo a compreender o tipo de expatriação de cada um dos entrevistados, segue-se uma tabela sintetizadora de caraterísticas do processo de expatriação de cada um, tais como o objetivo da organização em enviar um trabalhador para fora – na perspetiva do próprio expatriado -, qual a duração proposta e a efetiva, de forma a compreender se houve um retorno precoce, o local de expatriação, a função a desempenhar no país de destino, as condições oferecidas ao expatriado, bem como à sua família caso o acompanhasse, e ainda as condições de repatriação propostas no início do processo.

Tabela 3 - Tabela de Sistematização das Caraterísticas da Expatriação

Caraterísticas	Respostas
----------------	-----------

Objetivo da Organização na perspectiva do expatriado	Quando questionados acerca da sua opinião sobre o objetivo da expatriação na perspectiva da organização, as respostas foram diversificadas, desde a referência de E1 à necessidade de sobrevivência da organização, à criação de equipas internacionais referido por E5, à qualidade da mão-de-obra portuguesa por E4 e ainda necessidades de pessoas a ser colmatadas fora de Portugal por E2, períodos de pouca produção em Portugal e falta de mão-de-obra noutros países onde opera a mesma organização por E3, E7 e E8 e, por fim, pela cultura e língua portuguesas que se integram facilmente em países africanos.
Duração Proposta	E1 não tinha proposta de duração, E2 11 meses, E3 12 meses, E4 3 meses, E5 sem período determinado, E6 4 meses, E7 2 anos e E8 9 meses.
Duração Efetiva	E1 não tinha previsão de repatriação e optou por voltar para Portugal cessando o contrato de trabalho com a organização, E5 foi sem período determinado mas manteve-se como expatriada durante dois anos e não teve um retorno prematuro, E4 ainda se encontra expatriado, E3 retornou precocemente após 4 meses e E6 aumentou o período de expatriação para 12 meses. Nos restantes casos, a duração proposta e a efetiva foram iguais.
Local	Relativamente ao país de destino, para fora da Europa foram apenas E1 e E6, para o Brasil e Angola respetivamente. E2 e E4 para Bélgica, E3, E7 e E8 para a Alemanha e E5 para a Polónia.
Função no País de Destino	E1, E4, E7 e E8 mantiveram a mesma função. E2, E5 e E6 foram recrutamentos externos e, portanto, não se aplicava a questão de manter a mesma função, contudo mantiveram-se na sua área profissional. Para E3 a situação foi diferente, pois manteve a sua função como operadora, contudo numa área muito diferente daquela em que estava em Portugal.
Condições Oferecidas	<p>No que toca às condições oferecidas a cada um dos expatriados, estas são polarizadas. Para E1, E3, E6, E7 e E8, a renda da habitação era suportada pelas organizações, contudo, para E1, para além da habitação, eram oferecidas ajudas de custo para despesas de alimentação, uma ajuda de custo diária e uma empregada, bem como para E6 que acrescentava a estas condições um motorista privado. De forma contrastante, para E7 e E8 a habitação oferecida era um quarto em contentores pré-fabricados juntamente com outros expatriados. E2 e E4 não tinham contempladas condições de habitação.</p> <p>Para E3, o facto de serem consideradas as 32 horas de trabalho enquanto horário completo, ao invés das 40 horas, era também considerada uma condição oferecida.</p> <p>De forma mais unânime, E1, E2, E3, E4 e E7 referem um vencimento mais elevado.</p> <p>E5 considera para este campo também a possibilidade de ter tido uma visita exploratória ao país de destino e a comparticipação dos custos da mudança pela organização.</p>

Condições para eventual acompanhamento da família	Apenas E3 foi acompanhada pelo marido. E1 tentou que a esposa o acompanhasse, contudo teve muitas dificuldades no processo somado ao facto de mesmo lá estar sempre longe da sua habitação, tendo optado por desistir.
Condições de Repatriação	<p>Relativamente às condições de repatriação, apenas E3, E7 e E8 – todos do mesmo setor e com o mesmo vínculo contratual -, tinham uma ideia clara do que iria acontecer. Estes entrevistados responderam que voltariam para o seu trabalho e E7 e E8 acrescentam ainda de forma clara que iriam manter o mesmo posto de trabalho.</p> <p>Para E1, seria até aguentar estar fora, para E2 e E5 havia a possibilidade de serem integrados em Portugal, E6 não tinha condições de repatriação por ser uma situação de prestação de serviços e, por fim, a E4 não se aplicam as condições de repatriação dada a situação ser mediada por uma empresa de trabalho temporário.</p>

Quanto ao interesse da organização em enviar trabalhadores para uma subsidiária num país distinto, na perspetiva do expatriado, estes correspondem aos objetivos descritos por Vidal, Valle e Aragón (2008) de iniciar operações na organização estrangeira, como é o caso de E6, controlar e coordenar as atividades da organização estrangeira no caso de E1, E4 e E5 e, por fim, compensar a falta de talento local no caso de E2, E3, E7 e E8.

Relativamente às condições oferecidas, para a maioria dos expatriados foi oferecido um apoio logístico ao nível da habitação que, como defendido por Dowling, Welch e Schuler (1999) , funcionam como uma forma atração e retenção de pessoal, pois facilita a transferência entre países.

No que reporta às condições para eventual acompanhamento da família, apenas E3 foi acompanhada pelo marido; contudo, para E5 e E6 – embora por opção dos mesmos não tenham sido acompanhados pela família -, a organização facultava uma tipologia de habitação que considerasse a família. No caso de E8, dadas as condições de habitação oferecidas – contentores pré-fabricados -, o entrevistado considerou não ser um local apropriado para ponderar levar a família. No caso de E1, que considerou desde início que a esposa o viesse a acompanhar, para além de obstáculos burocráticos, o entrevistado sentiu que a organização não facilitou o reagrupamento familiar (Ver tabela Z).

Tendo em consideração que em dois dos casos supracitados não houve um incentivo da parte da organização no acompanhamento da família do expatriado, é possível concluir que foi desconsiderando o que é defendido por Rego e Cunha (2009) de que o expatriado

que parte acompanhado beneficia de um apoio socio afetivo fundamental ao ajustamento cultural do expatriado.

Nos casos de E3, E7 e E8 verifica-se que houve uma preocupação e respeito cm a repatriação, tendo sido reintegrados na mesma organização. Este aspeto está em linha com o defendido por Camara (2008) que considerava ser desejável que mesmo não se mantendo obrigatoriamente o vínculo à função de origem, o expatriado continue com contrato laboral com a empresa-mãe, beneficiando do direito de reintegração numa função compatível ao seu perfil, nos casos em que o recrutamento foi interno pode-se concluir que houve uma preocupação e respeito pelo conceito de repatriação, tendo sidos reintegrados na mesma organização.

3.2.3 Recrutamento e Seleção

Para estudar este parâmetro, houve um foco na forma como os entrevistados obtiveram conhecimento da vaga, como foi o processo de candidatura, como foram selecionados os candidatos e ainda quais as competências requeridas conforme a forma como foram anunciadas a vaga.

Para E3, E7 e E8, as vagas foram dadas a conhecer verbalmente sob a forma de reunião ou de comunicação entre *manager* e equipa. Para E2, foi um concurso *online* a que se candidatou. E4 inscreveu-se na empresa de trabalho temporário com o objetivo de tomar conhecimento de vagas para trabalhar fora do país de origem através da empresa de trabalho temporário portuguesa, contudo, refere que não há muitos anúncios e que a forma mais comum é que contactem diretamente aos candidatos com o perfil requerido. Para E5 e E6, foi também sob a forma verbal e através de *networking* – para E5 através de pessoas com quem mantinha contacto desde o seu período de estágio na organização e para E6, através de um colega de escola.

Após terem tido conhecimento da vaga, de forma a formalizar a sua candidatura ao processo, a E3, E4, E7 e E8 foi apenas pedido que se inscrevessem de forma a dar conhecimento do seu interesse, E2 enviou a sua candidatura com o *Curriculum Vitae* anexado através do site, E5 foi convidada diretamente para passar à fase de *Assessment Center* e E6 entrou em contacto direto com o recrutador.

Quando surge uma vaga que é comunicada apenas verbalmente, seja por superiores hierárquicos, telefonicamente ou por *networking* não existe à partida um conjunto descrito

de competências requeridas aos candidatos. Contudo, é no seguimento do processo que as organizações podem optar, ou não, por conhecer mais aprofundadamente os seus candidatos. Só assim os recrutadores podem averiguar se para além de competências técnicas, se o candidato tem um perfil comportamental preditor de sucesso no seu contacto com novas realidades culturais (Camara,2008). Nos casos em que não houve um percurso como o referido anteriormente, e que basta apenas a inscrição do candidato, a organização arrisca-se a investir na expatriação de um trabalhador que poderá não se ajustar interculturalmente e regressar prematuramente.

Posteriormente à fase de candidatura, surge a seleção dos candidatos. No caso de E1, apesar do percurso de candidatura ser *suis generis*, o processo pode sucintamente caraterizar-se como numa primeira fase de dispensa de trabalhadores e numa segunda fase a imposição as que ficaram de deslocação para fora do país ou, em alternativa, a dispensa. Houve portanto uma espécie de pré-seleção com base no perfil técnico e comportamental.

Se por um lado E2, E5 e E6 tinham uma perspetiva de que a seleção dependia de questões mais comportamentais como *soft skills*, motivação, capacidade de adaptação, nível conhecimento do país de destino, E4 e E8 dão maior ênfase ao nível de escolaridade, conhecimento de línguas e às componentes de assiduidade e antiguidade. E7 refere que é dada uma grande importância ao historial clínico do candidato, mas que também presumia que o facto de já ter tido uma experiência de expatriação prévia tivesse sido um fator determinante. Para E3, a sua perspetiva era de que no processo em que esteve envolvida, existiam mais vagas do que candidatos e, dessa forma, sentiu que as pessoas que se candidatavam iam sem um processo de seleção minucioso, algo também suportado pelas respostas de E7 e E8.

Relativamente ao processo, E2 foi um percurso iniciado em testes psicotécnicos, seguido por uma entrevista de línguas e uma final de competências. Para E4, a seleção inicia-se com um teste prático e finaliza com uma entrevista, para E5, após o *Assessment Center* anteriormente referido, foi feita uma entrevista de competências em Inglês e, para E6, foi elaborada apenas uma entrevista, tendo o entrevistado referido que, do seu conhecimento, não havia mais candidatos à vaga.

Le Boterf (2002) – que procurava atualizar a definição de forma a ser capaz de contemplar os novos desafios de competitividade e novas organizações de trabalho -, onde as competências eram então vistas como uma sistema de combinações apropriado dos diversos recursos, tais como os conhecimentos, o saber-fazer, as capacidades cognitivas, as competências comportamentais, entre outros.

Os requisitos percebidos pelos entrevistados são, sem dúvida, características importantes ao ajustamento intercultural do expatriado. O facto de terem sido feitas entrevistas e testes psicotécnicos permite concluir que há uma preocupação em conhecer as competências do candidato enquanto um sistema de combinações apropriado, ou seja, as competências comportamentais em articulação aos conhecimentos, o saber-fazer e as capacidades cognitivas (Le Boterf, 2002). Estas práticas permitem explorar se o candidato tem interesse pela cultura local, empatia, respeito, capacidade de iniciativa, facilidade de comunicação, ou seja, se tem um perfil de competências, técnicas, comportamentais e internacionais (Gellatly *et al*, 2009; Brewster *et al*, 2007; Camara, 2008). Contudo, nos casos em que o processo culmina no preenchimento de vagas existentes diminuindo o nível de exigência das competências requeridas, torna-se não só arriscado ao nível do desconhecimento das competências dos candidatos, bem como das motivações de cada um, pois não permite identificar se os candidatos têm as competências supracitadas.

3.2.4 Acompanhamento e Formação

Para analisar a questão da preparação do processo, foi pedido aos entrevistados que relatassem, em primeiro lugar, que tipo de acompanhamento lhes foi oferecido durante o período antecedente à viagem. Para E2, a preparação foi feita apenas no âmbito de cultura organizacional, tendo estado uma semana em Portugal na organização a aprender processos e a trabalhar nos sistemas da organização. A E3 foi pedido que fizesse exames médicos e, contrariamente a E7 e E8 que tinham tido reuniões de esclarecimento, E3 foi sem saber qual seria a sua função durante o tempo em que estava fora, permitindo concluir que não houve uma boa preparação intercultural nem do novo posto de trabalho. E7 e E8 tiveram várias reuniões e a sua documentação foi também tratada pela organização, com exceção ao cartão de saúde europeu. A E1 foi solicitado que fizesse a vacinação necessária para o país de destino e foi-lhe entregue um livro com conselhos para o expatriado. Praticamente num polo oposto encontra-se E5 que na sua preparação esteve

envolvida uma visita exploratória, um alinhamento de condições contratuais e a sua mudança assegurada e suportada pela organização, aspetos essenciais de acordo com Martins (2013). E6 teve também acesso a uma preparação da viagem mais sólida, desde a preparação da documentação à marcação de consultas do viajante, referências de outros expatriados que já lá tivessem estado.

No que respeita à preparação, embora sejam importantes os elementos acima descritos pelos expatriados, é insuficiente se o objetivo do for também promover orientação ao expatriado e reduzir o impacto do choque cultural. Contudo, a oportunidade de fazer uma visita exploratória é um dos passos ao qual o futuro expatriado deve ter acesso no decorrer da fase de preparação da expatriação do ciclo proposto por Martins (2013).

Ainda relativamente ao acompanhamento dado ao expatriado pela organização mas, desta vez, durante o período de expatriação, no caso de E1 a organização contratara uma empresa externa de apoio às primeiras semanas, para E3, E4, E6, E7 e E8 eram pessoas da própria organização destinadas a apoiar as necessidades básicas dos expatriados. Para E2 e E5 a situação foi diferente. No primeiro caso não tinha qualquer apoio e, no segundo, não havia apoio relativamente a questões quotidianas, tendo-se apoiado nos colegas de trabalho.

Embora não tivesse sido atribuído um mentor aos expatriados recém-chegados, como propõe Brewer (1997) no seu modelo de formação, o facto de serem pessoas da própria organização por oposição a empresas externas a acompanhar o expatriado, pode considerar-se que é uma tentativa por parte desta em acompanhar a fase de adaptação ao novo posto de trabalho e à cultura e regras da organização da unidade de destino, o que é positivo segundo Camara (2001).

No campo do acompanhamento, não deve ser menosprezado o papel do apoio social da parte de superiores e colegas de trabalho que, como defendido por Shaffer *et al* (1999) é um fator importante e positivo para o ajustamento dos expatriados; contudo o acompanhamento não deve recair em exclusivo sobre eles, sob pena de não conseguirem garantir sozinhos os níveis de acompanhamento necessários a uma mudança de país num momento pré e peri-expatriação.

Quanto à formação antes da partida, nenhum dos entrevistados teve acesso a formações de caráter cultural. E1, E3, E4, E5, E7 e E8 não tiveram qualquer tipo de formação na preparação da viagem e E2 e E6 tiveram formações de cariz técnico.

Durante o período de expatriação, E1, E2 e E3 não tiveram qualquer tipo de formação, E4 e E7 tiveram apenas formação de cariz técnico – E7, por opção própria, não quis ter formação linguística, bem como E6 e E8, no último caso devido ao tempo de deslocação até ao centro de formação. E5 teve formação linguística.

No âmbito da orientação e preparação transcultural do ciclo proposto por Tung (1988), é necessário o desenvolvimento de programas formativos de preparação e orientação, não só de caráter linguístico, como oferecido a uma minoria dos expatriados entrevistados, mas também de conhecimento cultural. Martins (2013), partindo do ciclo de Tung (1988), considera que deve existir formação intensiva na língua do país de acolhimento, o estudo da história e cultura do país de acolhimento, uma visita prévia exploratória e a criação de condições para que o expatriado se integre na sociedade local e não só com outros expatriados.

3.2.5 Ajustamento Cultural

Procurámos explorar junto dos entrevistados a sua perceção acerca do nível de diferença entre a cultura do país de origem e o país de destino. Os pontos de diferença referidos centraram-se em três tipos: relacionado com as pessoas, com o clima e com a gastronomia.

Relativamente a pessoas, todos os entrevistados manifestaram que havia diferenças. Para E1, que estava no Brasil, as pessoas gostavam muito da vida noturna e boémia, acrescentando que tentou afastar-se da mesma porque o levava a estar mais afastado do seu meio. E2 e E4, na Bélgica, referem que esperava que as pessoas fossem mais acolhedoras. Para E3, na Alemanha, as pessoas do país de destino eram muito conservadoras e tinham uma maneira de estar na vida muito diferente. E7 e E8, também na Alemanha, à semelhança das respostas anteriores, referem que as pessoas são frias. E5, na Polónia, referiu a existência de uma semelhança, afirmando que são pessoas com hábitos culturais parecidos connosco no que toca à vida noturna. Também com uma resposta oposta às anteriores, E6, em Angola, considerou as pessoas do país de destino mais calorosas que os portugueses e mais propensos ao contacto físico.

No campo da gastronomia, E4, na Bélgica, descreve as refeições menos organizadas que as portuguesas em termos de horário e feita à base de *sandwiches* e comida pré-feita. Para E5, na Polónia, para além de referir que consomem muitas bebidas alcoólicas, dá ênfase também ao facto do almoço ser a refeição mais importante do dia e ser a refeição quente. E6, em Angola, notou diferenças ao nível de horários de refeições e E7 na Alemanha, apenas referiu que era diferente. Por último, E8, também na Alemanha, sublinha que não havia restaurantes tradicionais do país e que se alimentavam sobretudo de *fast food*.

Quanto ao clima, é referido por E5 e E8 por ser muito frio na Polónia e na Alemanha, respetivamente, e por E6 por ser muito quente em Angola.

Neste caso, a capacidade de conseguir descrever o “outro” é o que permite compreender que estamos longe do que consideramos ser o “nosso”, ou seja, tal como refere Hofstede (2003), é a cultura que faz com que os indivíduos consigam distinguir membros de uma sociedade da outra através de ações, comportamentos e maneiras de pensar e relacionar. Apesar do ajustamento sociocultural aumentar linearmente com o tempo, deve ser acompanhado de conhecimento cultural (Berry, 1999). Quando o expatriado não tem uma boa preparação e não tem um fácil ajustamento sociocultural corre um elevado risco de Choque Cultural. Quando se dá este choque, o expatriado pode sentir desconfortos, como o sentimento de que não está a ser bem acolhido, tal como E2 e E4. Quando tem um bom nível de ajustamento intercultural e consegue iniciar o processo de aculturação, atingem um maior grau de conforto psicológico (Black e Mendenhall, 1990), tendo sido o caso de E6.

Foi pedido que nos descrevessem a forma de criar novas sociabilidades. Se para E1 e E2 eram sobretudo amigos portugueses, já para E5, E6, E7 e E8 as novas sociabilidades contemplavam diversas nacionalidades. E1 procurava encontrar-se com outros portugueses na praia e apostou na cultura, contudo, refere que ia muitas vezes sozinho. E2 promovia jantares de grupo com pessoas da organização e E5 para além de ter amigos na organização onde trabalhava, tinha também outros amigos que conhecia fora do local de trabalho. E6 afirma que o facto de trabalhar em escolas e locais públicos e de ter familiares no país de destino facilitou a sua sociabilização. E7 considera-se uma pessoa com facilidade em interagir com pessoas novas e uma das estratégias adotadas foi apresentar-se sempre que alguém se aproximava de si no local de trabalho. E4 refere que

é acessível, contudo não procurava amizades fortes e E3 excluía a hipótese de conhecer novas pessoas fora do local de trabalho, pois lá já tinha pessoas que conhecia vindas também de Portugal.

Analisando sob o espectro do ajustamento intercultural, segundo Tucker *et al* (2004), compreende-se que para E1, E2 e E3 não procuravam promover interações com os locais nem ajustar-se ao modo de vida, mas para os restantes entrevistados, estes eram fatores importantes. Como defendido por Caligiuri (2000), quanto maior é a interação dos expatriados com os locais, maior é a probabilidade de ficarem interculturalmente bem ajustados.

Quando questionados acerca do melhor momento durante o período em que estiveram fora do país, as respostas centraram-se em amizades e pessoas, com exceção a E4 que considerou que o seu melhor momento foi quando soube que ia ficar a trabalhar lá e E6 que considerou o que os melhores momentos eram os que via o pôr-do-sol.

Já no que respeita ao pior momento, E1 refere que foi quando esteve longe das pessoas que conhecia no país de destino por ter de trabalhar a muitos quilómetros do Estado onde vivia. E2 refere que foi o facto de estar sem ver o mar diariamente. E5 reconheceu que os momentos que mais lhe custavam a passar era quando o dia lhe corria mal e as pessoas em Portugal lhe perguntavam porque é que não voltava, quando aquilo que sentia necessidade era que a motivassem a continuar. E6 deparou-se com a necessidade de sobrevivência do ser humano e refere que as condições de vida que encontrava nos bairros da periferia constituíam o pior momento da sua expatriação. Para E7 era o frio o que mais custava e para E8 foi ultrapassar uma situação de desconforto para com a organização relativamente às condições prometidas e as condições em que se encontravam. Por último, E4 refere que nunca teve maus momentos e, de forma contrastante, E3 respondeu que embora a organização lhes permitisse fazer pausas desde que não atrapalhasse o trabalho, devido à falta de comunicação com Portugal e um sistema nervoso débil, a entrevistada não conseguia alimentar-se corretamente nem dormir porque já não queria estar fora do país de origem mais tempo.

Em ambos os momentos, o melhor e o pior, a maioria dos entrevistados referiam situações que implicam relações interpessoais, demonstrando que estas são um fator decisivo no bem-estar dos expatriados no país de destino.

Certamente cada um dos entrevistados tinha a sua forma de ultrapassar os piores momentos e daí surgiu o interesse em questionar também quais os maiores obstáculos e de que forma os ultrapassavam. Para E1, a solução passava por ocupar ao máximo o seu tempo livre. E2 e E7 procuravam vir a Portugal o maior número de vezes possível, E7 referia ainda que o maior obstáculo foi estar longe da família e quando não conseguia vir a Portugal, tal como E4, procurava não pensar demasiado e viver o dia-a-dia, falando com a família através da aplicação *SKYPE*. E5 referiu que à altura da sua expatriação, embora houvesse sistemas de *e-mail*, não era tão fácil como nos dias de hoje - para além de ser bastante dispendioso – e, dessa forma, quando precisava de ultrapassar um obstáculo, era a sua capacidade de automotivação que prevalecia. Para E8, o companheirismo e solidariedade das pessoas com quem vivia foi fundamental para se manter no país de destino; também E6 considerava importante ter no país de destino amigos e familiares, referido que ajudava a “matar saudades”. Por fim e de forma contrastante, E3 respondeu a esta questão referindo que não queria proximidade com ninguém, excluindo desta forma que os obstáculos fossem ultrapassados com a ajuda de novas pessoas, contudo E3 estava acompanhada pelo cônjuge, como já tinha sido referido.

Mais uma vez, foi referido pela maioria dos expatriados que procuravam ultrapassar obstáculos através da ajuda de relações interpessoais, contudo neste caso sobretudo com os familiares e amigos que se mantinham no país de origem.

Após as descrições do melhor e pior momento e de formas de ultrapassar obstáculos, foi questionado qual tinha sido o sentimento predominante durante a estadia. Para E1, foi a incerteza de não saber se conseguia levar a esposa para perto de si ou quanto tempo lá iria ficar. Para E2, na Bélgica, foi indignação por não gostar do país onde estava. Para E3, foi apreensão devido ao facto de querer voltar para Portugal, mas isso implicar devolver a quantia que era dada como incentivo inicial. E4, E5, E7 e E8 descreveram sentimentos de solidão e de saudades, ainda que E8 tenha referido também que a revolta que tinha sentido inicialmente dadas as condições se começava a dissipar. Já para E6, em Angola, os sentimentos predominantes foram alegria, prazer e saudades de Portugal.

No âmbito das respostas dadas, a referência à saudade é possível concluir que o facto de o expatriado não ter sido acompanhado pela família é um forte contributo, bem como um fraco ajustamento sociocultural.

Ultrapassado o período de expatiação, foram questionadas quais as caraterísticas pessoais que os entrevistados sentiram que tivessem sido mais importantes durante a experiência. Os resultados serão apresentados na tabela que se segue:

Tabela 4 - Tabela de Sistematização das caraterísticas consideradas importantes pelos entrevistados durante o período de expatiação

Entrevistado	Respostas - Caraterísticas
E1	Racionalidade e Viver o Presente
E2	Positivismo
E3	N/A
E4	Humildade
E5	Comunicação, Flexibilidade e Capacidade de Adaptação
E6	Envolvência e Paciência
E7	Auto-conhecimento
E8	Persistência e Foco nos Objetivos

Mais uma vez, tal como anteriormente referido, as caraterísticas consideradas importantes pelos expatriados durante o período de expatiação remontam à capacidade de ajustamento psicológico e sociocultural, mas aqui, após contarem o seu percurso e refrescarem a sua memória, somam-se caraterísticas não apresentadas quando questionados à razão pela qual se consideravam bons candidatos a um processo de expatiação, centrando-se agora também na tolerância à ambiguidade, descrita por Martins (2013) e interesse pela cultura local (Gellatly, 2009).

Já relativamente ao regresso, procurámos compreender de que forma foi planeado e quais as funções de cada entrevistado a trabalhar novamente em Portugal. Para E1, o seu

regresso foi por sua conta, despedindo-se. Para E2, o mesmo se sucedeu, contudo, só no final do período a que se tinha proposto. Para E5 o regresso foi atribulado pois pretendiam que fosse para Madrid, contudo como iria estar a desempenhar a sua função a um nível virtual, pediu para que fosse a partir de Lisboa. Para E7 e E8, terminou o tempo e regressaram, tal como tinha sido planeado no início. E4 e E6, que também regressaram no final da sua expatriação, à altura da entrevista aguardavam uma nova oportunidade para ir para fora. Relativamente a E3, tendo regressado antes do tempo proposto, veio de férias e vendo a sua saúde deteriorada consultou um médico que já não permitiu que voltasse ao trabalho.

Quanto à função, para E5 mantinha-se na mesma função trabalhando à distância. E4, E7 e E8 também mantiveram a mesma função. Quanto a E3, passado um ano continuava em baixa médica não tendo por isso regressado ao trabalho, contudo a sua resposta foi de que quando voltasse a trabalhar, ficaria na mesma função que tinha antes de sair de Portugal.

O regresso dos expatriados não teve alterações perante os resultados apresentados e discutidos anteriormente no que tocou às condições de expatriação, com exceção a E3 cujo percurso será discutido mais à frente.

No final das entrevistas, foi solicitado aos entrevistados que fizessem um balanço da experiência focando-se em três pontos: uma classificação, uma descrição de consequências positivas e negativas que esta experiência lhes tenha trazido e, por fim, se consideravam voltar a ter uma experiência internacional. Com base nas respostas dadas, foi construída a tabela que se segue.

Tabela 5 - Tabela de Sistematização do Balanço da Experiência

Caraterísticas	Respostas
Classificação	E1 – Muito boa enquanto pessoa, mas má em termos familiares
	E2 – Um grande aprendizagem
	E3 – Nem tudo foi negativo, contudo os pontos negativos sobrepuseram-se aos positivos

	<p>E4 – Gostou da experiência, contudo prestes a ser pai pela segunda vez, considera que pode afetar o seu bem-estar estando fora</p> <p>E5 – Muito positiva</p> <p>E6 – Muito positiva</p> <p>E7 – Positiva</p> <p>E8 – Uma boa experiência em termos monetários e por conhecer novos locais</p>
Consequências	<p>E1 – Maior capacidade de adaptação</p> <p>E2 – Maior capacidade de organização e de gestão do tempo</p> <p>E3 – Mau estar</p> <p>E4 – Mais poder económico e desenvolvimento profissional</p> <p>E5 – Melhor compreensão e conhecimento do outro</p> <p>E6 – Maior sentido de responsabilidade, à vontade e descontração. Mais confiança e capacidade de adaptação</p> <p>E7 – Não sentiu alterações, referindo apenas que talvez fosse mais fácil estar noutro país em férias</p> <p>E8 – Conhecer novos locais e mais poder económico</p>
Oportunidade de Nova Experiência Internacional	<p>E1 – Sim, se fosse em conjunto coma família</p> <p>E2 – Sim</p> <p>E3 – Para o mesmo local não</p> <p>E4 – Sim, embora com alguma relutância por estar prestes a ser pai do segundo filho</p> <p>E5 – Sim</p> <p>E6 – Sim</p> <p>E7 – Talvez, pois considera já ter uma idade avançada</p> <p>E8 – Talvez, dependendo das condições oferecidas</p>

3.2.6 Conclusões

Devido ao facto dos percursos serem bastante diferentes entre si, foi construída uma tabela onde estão sistematizados os principais pontos do processo de expatriação e o balanço feito pelos expatriados com o objetivo de elaborar uma discussão final entre os resultados e a revisão da literatura.

Tabela 6 - Tabela de Sistematização de cada processo de expatriação (por dimensão)

Código	Motivação	Condições	Processo de seleção	Formação	Novas sociabilidades	Melhor momento	Pior momento	Sentimento	Classificação	Nova Oportunidade
E1	Presumidamente e incentivo financeiro	Habitação, empregada doméstica, ajudas de custo e aumento de vencimento	N/A	Nenhuma	Portugueses	Interpessoal	Organizacional	Incerteza	+/-	Sim
E2	Desenvolvimento profissional	Aumento de Vencimento	Testes psicotécnicos, entrevista de línguas e por competências	Apenas técnica	Portugueses	Interpessoal	Ambiental (clima)	Indignação	+	Sim
E3	Incentivo Financeiro	Habitação, redução de horas semanais de trabalho e aumento de vencimento	Listagens onde saíam os escolhidos com base na antiguidade, assiduidade e historial clínico	Nenhuma	Apenas quem já conhecia de Portugal	Interpessoal	Intrapessoal	Apreensão	-	Não
E4	Económica e desenvolvimento profissional	Aumento de Vencimento	Teste prático	Nenhuma	Acessível a novas pessoas	Profissional	Não teve	Saudade	+	Sim
E5	Desenvolvimento profissional	Visita exploratória e participação nos custos de mudança	Assessment Center e entrevista por competências em inglês	Linguística	Diversas nacionalidades	Interpessoal	Interpessoal (suporte)	Solidão	+	Sim
E6	Desenvolvimento pessoal e profissional	Habitação, ajudas de custo e motorista	Entrevista	Apenas técnica (por opção*)	Diversas nacionalidades	Ambiental	Socioambiental	Alegria, Prazer e Saudade	+	Sim
E7	Incentivo Financeiro	Habitação (contentores pré-fabricados) e vencimento mais alto	Listagens onde saíam os escolhidos com base na antiguidade, assiduidade e historial clínico	Nenhuma (por opção*)	Diversas nacionalidades	Interpessoal	Ambiental (clima)	Saudade	+	Talvez
E8	Incentivo Financeiro	Habitação (contentores pré-fabricados) e vencimento mais alto	Listagens onde saíam os escolhidos com base na antiguidade, assiduidade e historial clínico	Nenhuma (por opção*)	Diversas nacionalidades	Interpessoal	Ambiental (clima)	Revolta e Saudade	+	Talvez

*As opções de formação dadas eram de carácter linguístico

Analisando cada um dos processos, é possível compreender um padrão entre as experiências positivas e as menos positivas. Segundo a classificação dada no balanço da experiência pelos entrevistados, considerou-se:

- mais positivos: E2, E4, E5 e E6;
- menos positivos: E1 e E3;
- E7 e E8: embora tenham classificado a experiência como positiva, não sabem se aceitariam uma nova oportunidade de expatriação.

E2, E4, E5 e E6 responderam que a sua motivação foi sobretudo de desenvolvimento profissional. Relativamente a condições, E2 e E4 tinham um vencimento mais alto, E5 a oportunidade de fazer uma visita exploratória e apoio logístico à mudança e E6 tinha habitação, ajudas de custo e motorista.

E3, E7 e E8 tinham como motivação o incentivo financeiro, o mesmo motivo era presumido para E1. Quanto às condições, E1 tinha habitação, ajudas de custo, empregada doméstica e um aumento de vencimento, E3 habitação, redução de horário semanal de trabalho e aumento de vencimento e E7 e E8 habitação em contentores pré-fabricados e vencimento mais alto.

Quanto ao processo de seleção, E2, E5 e E6 tiveram pelo menos uma entrevista e E4 um teste prático. E3, E7 e E8 não tiveram um processo de recrutamento baseado em entrevistas, mas sim com base na antiguidade, assiduidade e historial clínico.

No que toca à formação, E2 e E6 só tiveram formação técnica, E4 não teve nenhum tipo de formação e E5 teve formação linguística. E1, E3, E7 e E8 não tiveram qualquer tipo de formação.

Relativamente à sociabilidade, E2 tinha relações maioritariamente com portugueses, E4 considerava-se acessível a todas as pessoas e E5 e E6 socializavam com pessoas de diversas nacionalidades. No caso de E1, apenas se dava com portugueses e E3, para além de ser só com portugueses, socializava apenas com os que já conhecia de Portugal. E7 e E8 consideravam que interagiam com diversas nacionalidades.

O melhor momento foi experienciado por E1, E2, E3, E5, E7 e E8 em relações interpessoais, por E4 em questões profissionais e E6 por questões ambientais.

O pior momento foi, para E2 relacionado com o clima, para E5 por questões interpessoais relacionadas com o suporte, para E6 sociais e, por fim E4 refere que não teve momentos maus. Para E1 deveu-se a questões organizacionais, para E7 e E8 devido ao clima e para E3 por questões intrapessoais.

Quanto ao sentimento predominante, para E2, E4, E5 eram sentimentos mais negativos relacionados com indignação, solidão e saudade e para E6 sentimentos de alegria, prazer e também saudade. Para E1, era a incerteza, para E3 a apreensão, E7 revolta e saudade e E8 saudade.

Com base nesta organização dos resultados, é possível concluir que:

- Quando a motivação é o desenvolvimento profissional e pessoal e existe um processo de recrutamento que procure conhecer o perfil de competências do expatriado de forma a perceber se é, ou não, capaz de se ajustar interculturalmente num país diferente do seu, e que existem características pessoais que promovam a socialização, estamos na presença de um bom nível de ajustamento intercultural aumenta, tal como aconteceu com E5 e E6. Ainda assim, como defendido por Martins (2013), não deve ser descurada a preparação da expatriação, nomeadamente a formação cultural e linguística – apenas a linguística esteve presente no caso de E5.
- Quando a motivação é exclusivamente de incentivo financeiro, o recrutamento não é baseado no perfil comportamental, não há preparação nem orientação para o expatriado e não há abertura a novas sociabilidades, é grande o risco de desajustamento psicológico e sociocultural levando o expatriado a um elevado desconforto, de tal modo que tal como ocorreu no caso de E3, seja necessário regressar ao país de origem com baixa médica.

3.3 Análise da Entrevista ao Profissional de Recursos Humanos

Na entrevista ao Profissional de Recursos Humanos, aqui codificado como PRH, tentou compreender-se inicialmente quais as razões que levam a organização onde trabalha a promover a prática de expatriação. Na visão de PRH, é a transferência de conhecimento e o desenvolvimento de pessoas as razões de optarem por este método. Nesta organização são expatriados não só quadros superiores, bem como quadros técnicos.

Relativamente ao processo de recrutamento e seleção, PRH afirma que existe transparência no processo e que as vagas se encontram abertas a todas as pessoas da organização através de um anúncio na intranet. Para além do recrutamento interno, refere também que existem vagas de recrutamento externo para processos de expatriação.

Quando questionado acerca das competências requeridas, PRH indica que ao nível de quadros superiores, é solicitado que tenham uma experiência mínima de dez anos na função, um elevado conhecimento de negócio, uma experiência internacional entre cinco e dez anos e em chefiar uma equipa com mais de vinte elementos. Considera que 60% das competências requeridas são de nível técnico e os restantes 40% de nível comportamental. No caso de ser um recrutamento dirigido a técnicos, considera que depende em muito do recrutador. Para este tipo de recrutamento, PRH responde que deve ter capacidade de liderança e de trabalhar em equipa.

Embora exista esta preocupação, PRH refere que existe dificuldade em especificar as competências requeridas pois quando existe uma vaga deste tipo, não são procuradas as competências comportamentais, mas sim uma pessoa em particular.

Tal como defende Camara (2008), um candidato pode ser muito qualificado a nível técnico e não possuir os pré-requisitos necessários à adaptação cultural. Com efeito, PRH assume que no seu setor, as pessoas têm em geral uma forte componente técnica, mas pouca facilidade na comunicação e sociabilidade. Assim, por vezes, há apenas uma pessoa que sabe fazer um determinado tipo de trabalho, faz com que não existam possibilidade de escolha pelo que não se afere se têm ou não competências comportamentais favoráveis. Nestas circunstâncias promovem-se algumas expatriações em que as pessoas têm competências comportamentais abaixo do nível desejado o que tem consequências negativas no processo.

Quando questionado acerca da preparação da expatriação, PRH refere que é da sua responsabilidade agilizar as questões legais, contudo, quando é questionado mais diretamente se é fornecida formação, é indicado que não e, acrescenta ainda que caso o trabalhador e/ou a família pretendam ter formação de língua do país de destino, este tem de ser pedido e o valor do serviço é suportado pelo trabalhador. Esta resposta permite concluir que a preparação e orientação do expatriado não é uma preocupação primária para a organização, podendo, como já anteriormente referido incorrer o risco de ser feito um investimento infrutífero, caso o trabalho não se adapte interculturalmente.

Relativamente às condições de chegada do trabalhador ao país de destino, o expatriado já terá ao seu dispor uma habitação pronta, é contratada uma empresa externa com quem faz uma visita ao local de destino e lhe são mostrados os locais importantes tais como hospitais, finanças e escolas para os filhos.

Para finalizar a entrevista, foi solicitado a PRH que partilhasse uma experiência de expatriação que o tivesse marcado durante o seu percurso. Não se alongando muito, para PRH, a experiência mais marcante foi um processo de expatriação mal sucedido, não pelo trabalhador ter regressado antes do término, mas sim porque desapareceu devido a um grave problema psicológico por inadaptação ao novo meio. O entrevistado reconhece que o projeto em si não correu mal porque o expatriado tinha muitas competências técnicas, no entanto, não tinha competências comportamentais que facilitassem a sua adaptação ao país de destino.

Esta partilha suporta a conclusão da discussão dos resultados com base em entrevistas a expatriados de que quando o ciclo de expatriação proposto por Martins (2013), com base em Tung (1988), não é tido em conta durante um processo de expatriação, promovendo ao expatriado um bom nível de ajustamento intercultural, há elevadas probabilidades do investimento da organização ser perdido e de trazer consequências graves devido ao desajustamento intercultural do expatriado para o próprio, podendo passar pela perda de perceção e noção de espaço (Hofstede, 2003), isolamento devido ao choque cultural (Read, 1995) e ainda afetar o equilíbrio físico do trabalhador (André, 2004).

Conclusão

Esta investigação acerca da relação entre a condução dos processos de expatriação e o nível de ajustamento cultural centrou-se na análise de nove entrevistas – oito a expatriados e uma a um profissional de Recursos Humanos com experiência em gestão de expatriados. Procurou conhecer-se a forma como foi conduzido o processo, as experiências e o nível de ajustamento intercultural de cada expatriado, bem como a conceção dos processos através da entrevista a um profissional de Recursos Humanos.

Após terem sido analisados os resultados, foi possível concluir que existe uma relação entre o processo de expatriação e o nível de ajustamento intercultural do expatriado, na medida em que quanto mais direccionado a competências relacionadas com a capacidade de adaptação a uma nova cultura for o recrutamento e mais cuidadosamente for feita a preparação e o acompanhamento do expatriado, melhor é o nível de ajustamento intercultural do mesmo; se o processo não tiver em consideração as competências necessárias à adaptação a uma cultura diferente e forem descurados a preparação e o acompanhamento dado ao expatriado, mais elevado é o risco de desajustamento intercultural.

Relativamente às limitações, o estudo ficaria mais enriquecido se se tivesse acedido a um maior número de expatriados, possibilitando a eventual criação de uma tipologia. Também o facto de se tratar de um estudo do tipo transversal, pode ser considerado como uma limitação, na medida em que caracteriza a ocorrência num curto período de tempo. Uma análise evolutiva desta ocorrência seria, certamente, mais enriquecedora. Não obstante, consideramos que a análise efetuada complementa os estudos já realizados na área.

Para futuras investigações, seria interessante explorar mais aprofundadamente as práticas utilizadas pelas organizações para promover um bom nível de ajustamento intercultural.

Referências Bibliográficas

- Adler, N. (1984). Women in International management: Where are they?, *California Management Review*, 4, pp. 78-89.
- Alberti, V. (1990). *História Oral: a experiência do CPDOC*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- André, M. (2004), *Papel da Informação no Ciclo do Expatriamento*. Dissertação de Mestrado em Estudos de Informação e Bibliotecas Digitais. ISCET – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Andreason, A. (2003). Expatriate adjustment to foreign assignments. *International Journal of Commerce & Management*, 13, pp. 42 – 60.
- Ang, S., Dyne, L., Koh, C., Ng, K., Templer, K., Tay-Lee, S. e Chandrasekar, N. (2007). Cultural Intelligence: Its measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation, and Task Performance, *Management and Organization Review*, 3, pp. 335-371.
- Arthur, W., e Bennett, W. (1995). The International Assignee: the relative importance of factores perceived to contribute to success. *Personnel Psychology*, 48, pp. 99-114.
- Avril, A. e Magnini, V. (2007). An Holistic Approach to Expatriate Success, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19, pp. 53-64
- Aycan, Z., e Kanungo, R. (1997). Current Issues and Future Challenges in Expatriate Management. *New Approaches to Employee Management*, pp. 245-260.
- Baranano, A. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Bardin, L. (2007). *Análise de Conteúdo*. 3ª Edição. Lisboa: Edições 70.
- Berry, J. (1980). Acculturation as varieties of adaptation. In A. M. Padilla (Ed.), *Acculturation: Theory, models and some new paradigms* (pp. 9 - 25). Boulder: Westview.
- Bilhim, J. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. 3ª Edição. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Black, J. (1988). Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan. *Journal of International Business Studies*, 19, pp. 277-294.
- Black, J., e Mendenhall, M. (1990). Cross-cultural Training Effectiveness: a review and theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*, 15, pp. 113-136.
- Black, J., e Stephens, G. (1989). The Influence of the Spouse on American Expatriate Adjustment and Intent to Stay in Pacific Rim Overseas Assignments. *Journal of Management*, 15, pp. 529-544.
- Black, J., Gregersen, H. e Stroh, L. (1999). *Globalizing people through international assignments*. Reading: Addison-Wesley.
- Black, J., Mendenhall, M., e Oddou, G. (1991). Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16, pp. 291-317.

- Bogdan, R., e Biklen, S. (1994). *Uma Introdução à Teoria e aos Métodos: Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.
- Brewer, B. (1997). *Challenges for expatriate managers: An exploration of cross-cultural management, adjustment, and training issues faced by Anglo-American managers in Hong Kong*. Aston University, United Kingdom.
- Brewster, C., Sparrow, P., e Vernon, G. (2007). *International Human Resource Management*. 2ª Edição. Wimbledon: CIPD.
- Briscoe, D. e Schuler, R. (2004). *International Human Resource Management: policy and practice for the global enterprise*. 2ª Edição. New York: Routledge.
- Caligiuri, P. (2000). Selecting Expatriates for Personality Characteristics: a moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. *Management International Review*, pp. 61-80.
- Caligiuri, P. (2000). Selecting expatriates for personality characteristics: a moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment. *Management International Review*, 1, p. 61–80
- Caligiuri, P., e Colakoglu, S. (2007). A Strategic Contingency Approach to Expatriate Assignment Management. *Human Resources Management Journal*, 17, pp. 393-410.
- Camara, P. (2008). *Gestão de Pessoas em Contexto Internacional*. Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, P. (2011). *A Expatriação em Portugal*. Lisboa: RH Editora.
- Camara, P., Guerra, P., e Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator: recursos humanos e sucesso empresarial*. 2ª Edição. Lisboa: Dom Quixote.
- Cardona, P. (2000). En busca de las competencias directivas. *IEEM: Revista de Antiguos Alumnos*, 2, pp. 84-89.
- Dasari S., Dasari, S. e Gupta, N. (2012). Expatriation: The Solution or the Problem?. *Journal of Law, Policy and Globalization*, 2, pp 7-17.
- Dickmann, M., Doherty, N., Mills, T. e Brewster, C. (2008). Why do they go? Individual and corporate perspectives on the factors influencing the decision to accept an international assignment. *International Journal of Human Resource Management*, 19, pp. 731-51.
- Dowling, P. J., Welch, D. W., e Schuler, R. S. (1999). *International human resource management*. International Thompson Publishing, pp. 126-128
- Dutra, J. (2002). *Gestão de pessoas. Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas*. São Paulo: ATLAS
- Fontelles, M., Farias, S., Fontelles, R., e Simões, M. (2009). Scientific Research Methodology: guidelines for elaboration of a research protocol. *Revista Paraense de Medicina*, 23.
- Gellatly, I., Hunter, K., Currie, L., e Irving, P. (2009). HRM Practices and Organizational Commitment Profiles. *The International Journal of Human Resources Management*, 20, pp. 869-884.
- Ghiglione, R., e Matalon, B. (1993). *O Inquérito: teoria e prática*. Oeiras: Celta.
- Gibson, M. (2001). Immigrant adaptation and patterns of acculturation. *Human Development*, 44, pp. 19-23.
- Gil, A. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas.
- González, J. e Oliveira, J. (2011). Os efeitos da expatriação sobre a identidade: estudo de caso. *Cadernos EBAPE.BR*, 4, p. 1122–1135

- Gregersen, H., Morrison, A. e Black, J. (1998). Developing leaders for the global frontier. *Sloan Management Review*, 40, pp. 21-32.
- Guerra, I. (2006). *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo. Sentido e formas de uso*. Estoril: Principia Editora.
- Günther, H. (2006). Pesquisa Qualitativa vs. Pesquisa Quantitativa: esta é a questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 22, pp. 201-210.
- Haguette, T. (1995). *Metodologias Qualitativas na Sociologia*. 4ª Edição. Petrópolis: Vozes.
- Hambrick, D., Davison, S., Snell, S., e Snow, C. (1988). When Groups Consist of Multiple Nationalities: towards a new understanding of the implications. *Organizations Studies*, 19, pp. 181-205.
- Hofstede, G. (2003). *Cultura e Organizações: compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Sílabo.
- Joly, A. (1996). *Alteridade: ser executivo no exterior*. 3ª Edição. São Paulo: Atlas.
- Le Boterf, G. (2002). *Ingénierie et évaluation des compétences*. 4ª Edição. Paris : Editions d'Organisation.
- Lee, L., e Croker, R. (2006). A Contingency Model to Promote the Effectiveness of Expatriate Training. *Industrial Management e Data Systems*, 106, pp. 1187-1205.
- Linehan, M., e Scullion, H. (2002). An Empirical Study of the Repatriation of Female Managers: an emerging issue for european multinationals. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 7, pp. 84-97.
- Martins, D. (2013). *Gestão e Retenção de Repatriados: um estudo empírico em empresas portuguesas*. Madrid: Bubok Publishing.
- McClelland, D. (1973). Testing for Competence Rather Than for Intelligence. *American Psychologist*, 28, pp. 1-14.
- McEvoy, G., e Parker, B. (1995). Expatriate Adjustment: Causes and Consequences. In J. Selmer, *Expatriate Management* (pp. 97-114). Westport: Quorum Books.
- Mendenhall, M. e Oddou, G. (1985). The dimensions of expatriate acculturation: a review. *The Academy of Management Review*, 10, pp. 39-47.
- Mitrani, A., Dalziel, M. e Filt, D. (1992). *Competence based human resource management*. Hay group, Reino Unido.
- Oberg, K. (1960). Culture shock: Adjustment to a new cultural environment. *Practical Anthropology*, 7, pp. 177-182.
- Okpara, J. e Kabongo, J. (2011). Cross-cultural training and expatriate adjustment: A study of western expatriates in Nigeria. *Journal of World Business*, 46, pp. 22-30
- O'Sullivan, S., Appelbaum, S. e Abikhzer, C. (2002). Expatriate Management Best Practices in Canadian MNCs: A multiple case study. *Career Development International*, 7, pp. 79-95.
- Pamich, M. (2006). *Cross-Cultural Adjustment and the Expatriate Spouse: A Case Stud*, Tese de Doutorado em Filosofia. Capella University.
- Pheng, L., e Leong, C. (2000). Cross-Cultural Project Management for International Construction in China. *International Journal of Project Management*, 18, pp. 307-316.
- Quivy, R., e Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

- Read, D. (1995). L'organisation, l'individu et l'environnement interculturel: etude exploratoire de la littérature. *CREA*, 37.
- Rego, A., e Pina e Cunha, M. (2009). *Manual de Gestão Transcultural de Recursos Humanos*. Lisboa: RH Editora.
- Richardson, J. e Mallon, M. (2005). Career interrupted? The case of the self-directed expatriate. *Journal of World Business*, 40, pp. 409-20.
- Richardson, J. e S. McKenna (2003). International experience and academic careers: What do academics have to say? *Personnel Review*, 32, pp. 774–795.
- Sampieri, R., Collado, C., e Lucio, P. (2006). *Metodologia de Pesquisa*. 3ª Edição. São Paulo: MacGraw-Hill.
- Schneider, S. (1988). National vs. Corporate Culture: implications for human resource management. *Human Resources Management*, 27, pp. 231-246.
- Shaffer, M., Harrison, D. e Gilley, K. (1999). Dimensions, determinants, and differences in the expatriate adjustment process. *Journal of International Business Studies*, 30, pp. 557-581
- Shay, J. e Tracey, J. (1997). Expatriate Managers: reasons for failure and implications for training. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38, pp. 30-35.
- Shen, J, e Edwards, V. (2004). Recruitment and Selection in Chinese MNEs. *International Journal of Human Resource Management*, 15, pp. 814-835.
- Snape, D. e Spencer, L. (2003). The Foundations of Qualitative Research. In J. Ritchie, e J. Lewis, *Qualitative Research Practice* (pp. 1-23). London: Sage.
- Sousa, M., e Baptista, C. (2011). *Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. 4ª Edição. Lisboa: LIDEL.
- Sparrow, P. and Hiltrop, J. (1994). *European Human Resources Management*. New York: Prentice Hall.
- Spencer, L. e Spencer, S. (1993). *Competence at Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Stahl, G., Miller, E. e Tung, R. (2002). Toward the boundary less career: a closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment. *Journal of World Business*, 37, pp. 216-27.
- Strauss, A., e Corbin, J. (1994). Grounded Theory Methodology. In Y. Lincoln, e N. Denzin, *Handbook of Qualitative Research* (pp. 273-285). California: Sage.
- Triviños, A. (1987). *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Tucker, M., Bonial, R., e Lahti, K. (2004). The Definition, Measurement and Prediction of Intercultural Adjustment and Job Performance Among Corporate Expatriates. *International Journal of Intercultural Relations*, 28, pp. 221-251.
- Tung, R. (1984). Strategic Management of Human Resources in the Multinational Enterprise. *Human Resource Management*, 23, pp. 129-143.
- Tung, R. (1988). Career Issues in International Assignments. *The Academy of Management Executive*, 2, pp. 241-244.
- Tung, R. (1998). American expatriates abroad: from neophytes to cosmopolitans. *Journal of World Business*, 33, pp. 125-44.

Vidal, M., Valle, R. e Aragón, M. (2008). International workers' satisfaction with the repatriation process. *The International Journal of Human Resource Management*, 19, pp. 1683 - 1702.

Williams, M.E. (2008). *Individual Differences and Cross- Cultural Adaptation: A Study of Cultural Intelligence, Psychological Adjustment, and Sociocultural Adjustment*. Tese de Doutorado, TUI University.

Woodruffe, C. (1991). Competence by Any Other Name, *Personnel Management*, Setembro, pp. 30-59.

Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. 3ª Edição. California: Sage.

Anexos

Anexo 1 - Guião da Entrevista aos Expatriados

Dados Sociodemográficos	1.1	Idade
	1.2	Nacionalidade
	1.3	Estado Civil
	1.4	Número de Filhos
	1.5	Que função desempenhava na organização antes do processo de expatriação?
	1.6	Qual a antiguidade na organização?
Caraterização da Organização	2.1	Número de Trabalhadores
	2.2	Sector
Motivação	3.1	O que é que o levou a candidatar-se a um processo de expatriação?
	3.2	Porque é que considerou ser um bom candidato a um processo de expatriação?
Caraterização da Expatriação	4.1	Qual foi a duração proposta e a duração efetiva do tempo de expatriação?
	4.2	Qual foi o local de destino?
	4.3	Genericamente, que condições foram oferecidas?
	4.4	Foi sozinho ou acompanhado?
	4.5	Que função desempenhou durante o período de expatriação?
	4.6	Para si, qual era o objetivo da expatriação?
	4.7	Genericamente, que condições de repatriação lhe foram apresentadas?

Recrutamento e Seleção		5.1	Como teve conhecimento da vaga?
		5.2	Como se candidatou?
		5.3	Como foi feita a seleção de candidatos?
		5.4	Que competências eram requeridas?
Preparação da Expatriação		6.1	Que apoio lhe foi dado na preparação da viagem?
		6.2	Que formação lhe foi oferecida até ao momento da sua partida?
Período de Expatriação	Acompanhamento	7.1	Foi oferecida formação durante o período em que esteve expatriado?
		7.2	Que tipo de acompanhamento lhe foi dado?
	Ajustamento	8.1	O local de destino era muito diferente de Portugal?
		8.2	Como fazia para conhecer pessoas novas?
	Sentimentos	9.1	Qual foi o melhor momento da sua estadia?
		9.2	E o pior?
		9.3	Como regia e ultrapassava obstáculos?
		9.4	Qual foi o sentimento predominante durante a sua estadia?
Competências		10.1	Para si, quais foram as caraterísticas pessoais mais importantes durante o período em que esteve expatriado?
Regresso		11.1	Como foi organizado o seu regresso?
		11.2	Que função desempenhou após o regresso?
Balanço da Experiência		12.1	Como classifica a experiência?

	12.2	Que consequências é que esta experiência trouxe para a sua vida?
	12.3	Voltaria a candidatar-se a um processo de expatriação?

Anexo 2 - Guião da Entrevista ao Profissional de Recursos Humanos

Dados Sociodemográficos	1.1	Idade
	1.2	Função
Caraterização da Organização	2.1	Número de Trabalhadores
	2.2	Sector
	2.3	Países onde expatria
Necessidade de Expatriação	3.1	Porque é que expatriam?
Recrutamento e Seleção	4.1	Quem é que expatriam?
	4.2	Como são divulgados os processos de R&S de expatriação?
	4.3	Que competências procuram?
	4.4	Como é feita a seleção do candidato?
Preparação	5.1	Como é feita a preparação de uma expatriação?
	5.2	Que formação é oferecida?
	5.3	Como é feita a preparação das condições de chegada do expatriado ao país de destino?
Opinião	5.1	Pode partilhar uma experiência de sucesso que tenha conhecimento?
	5.2	Na sua opinião, quais foram os fatores que contribuíram para que fosse um processo de expatriação de sucesso?
	5.3	E uma que não tenha corrido bem?
	5.1	Na sua opinião, quais foram os fatores que contribuíram para o insucesso?

Anexo 3 - Sinopse da Entrevista a E1

Dados Sociodemográficos	1.1	Idade 37 anos
	1.2	Nacionalidade Portuguesa e Brasileira
	1.3	Estado Civil Casado
	1.4	Número de Filhos 1 (posteriormente à expatriação)
	1.5	Que função desempenhava na organização antes do processo de expatriação? Engenheiro Civil
	1.6	Qual a antiguidade na organização? 3 anos e meio mais 2 anos de expatriação
Caraterização da Organização	2.1	Número de Trabalhadores 10 000
	2.2	Sector Construção civil
Motivação	3.1	<p>O que é que o levou a candidatar-se a um processo de expatriação?</p> <p>Não me candidatei. A Construção Civil em Portugal, nos anos anteriores à minha ida para o Brasil, passava por um momento de muita falta de trabalho e, na empresa onde eu estava, quando se fala em ir para algum país, não é propriamente um convite... Ou se decide que vai ou se decide que não se fica. Portanto, não se é convidado. Aquela ideia lírica de “se não quiseses ir, não vais, nós estamos aqui para te ajudar...” não tem nada a ver com isso. A Construção Civil é um ambiente muito mais agressivo. Ninguém está a perguntar se se quer ir ou não.</p> <p>(...)</p> <p>Mas, bem, não foi um convite e, aliás, eu acho que pouca gente na minha situação – engenheiro civil naqueles anos... -, ter ido para fora foi um sacrifício que se fez. Não houve essa motivação, nem por dinheiro nem por querer melhores condições a nível profissional, evoluir na carreira, conhecer outro país... Não. Nós, por acaso, tivemos a sorte da empresa em que trabalhámos arranjar trabalho lá fora e por isso mandaram-nos para lá.</p> <p>(...)</p> <p>Sabia que se ficasse, iria ficar com um trabalho precário comparativamente àquele que estava habituado. Eu estava numa boa empresa, pagavam bem, com trabalhos interessantíssimos – principalmente na área onde eu estava que era em reabilitação de estruturas -, portanto, profissionalmente, eu sabia que se eu não “apanhasse um barco” que se calhar seria no sentido de eu ter de ir para fora, se eu não agarrasse esse desafio, muito provavelmente em Portugal, profissionalmente, eu não me iria satisfazer... E depois porque ainda não tinha filhos! Portanto, como eu ia para o Brasil e tinha lá nascido, de algum modo eu sabia que iria ser mais fácil que me reconhecessem o diploma, se calhar conseguia uma autorização de residência para a minha mulher... Eu achei que era uma boa oportunidade para mim e para ela. Portanto, na realidade foi um convite forçado, mas que se tornou numa oportunidade para ambos.</p>
	3.2	E tendo em conta essa situação, que caraterísticas pessoais é que tem que tivesse considerado importantes para ir nessa situação? (adaptado)

		<p>Em Construção Civil estamos muito habituados a estar longe da família. Sai-se à segunda e volta-se à sexta e isso acontece muito porque as obras não são ao lado de casa e isso em Portugal também acontecia. Eu estive dois anos a cerca de 250Km de casa e por isso, tinha de ficar a dormir lá. Faz parte da rotina. No Brasil, é mais longe como é óbvio e eu não ia estar ao fim de semana em casa, mas na perspetiva que era um desafio para criar uma estrutura lá para depois levar a minha mulher, esse sacrifício de 1 ou 2 anos até preparar as coisas para ela ir, não me pareceu que fosse algo que não era possível. Pareceu-me que nos íamos ajudar mutuamente para tornar isso possível, eu achei que conseguia- não só por mim, mas porque éramos uma equipa [o entrevistado e a esposa].</p> <p>Relativamente às características que eu tinha que me ajudassem, eu acho que tenho uma facilidade em adaptar-me enorme e tenho tido provas disso ao longo da minha vida porque já mudei várias vezes de trabalho, já mudei muitas vezes de equipa, formas de estar dentro do trabalho, consigo adaptar-me facilmente a situações. Depois, gosto muito de viajar e conhecer novas culturas, novas formas de estar e principalmente, o facto de ser o Brasil, senti-me ligado ao Brasil por ter lá nascido.</p> <p>Embora não conhecesse o país porque saí de lá muito cedo e só voltei em quinze dias de férias, os meus pais trouxeram com eles um bocadinho do Brasil para Portugal. Ou seja, conhecia a música, conhecia alguns costumes, conhecia algumas histórias deles e sentia-me ligado ao país por isso. Se por um lado, ia para um país desconhecido, por outro, até achava que o conhecia... Depois lá apanhei algumas surpresas, como é lógico! Mas... A principal característica é sem dúvida o facto de me conseguir adaptar bem e o facto de ter lá nascido e ter conhecido um bocado da cultura por causa dos meus pais e tudo aquilo que eles me passaram, também ajudou a adaptar-me e sentia que – mesmo que fosse só na minha cabeça – o Brasil também me pertencia um bocadinho a mim.</p> <p>(...)</p> <p>Mesmo que fosse para outro país, eu iria sempre. Só não iria para Angola ou Argélia porque a minha mulher não se iria adaptar. O Brasil, eu achei que ela se iria adaptar, mas se me falares noutros países como Espanha, França de certeza que eu iria também aceitar.</p>
Caraterização da Expatriação	4.1	<p>Qual foi a duração proposta e a duração efetiva do tempo de expatriação?</p> <p>Eu estive lá 2 anos. Mas lá não se propõe nem dizem quando é que se regressa. Eu não fazia a mínima ideia de quando é que iria regressar... Nem é um assunto que se fosse falar porque se está no meio de uma empresa que está a passar por uma crise muito grande porque não tem trabalho e que está desesperadamente à procura de trabalho no estrangeiro para conseguir por as pessoas a trabalhar. Vê-se colegas a não lhes renovarem o contrato, encarregados a ser despedidos... Não se pergunta quando é que se vem... Nem fica bem fazê-lo. Eu sabia que eu ia com um objetivo na cabeça. Se eu chegasse ali a um ponto em que não conseguisse resolver a minha vida, eu resolvia-a! Tal como fiz! Mesmo que não fosse pela aquela empresa, seria por outra. Mas eu não tive nada do convite para ir para o Brasil, nem tive daquilo que nós imaginamos quando uma empresa convida uma pessoa para ir para algum lado. Aliás, isso é completamente irrealista na construção civil e principalmente naqueles anos.</p>
	4.2	<p>Qual foi o local de destino?</p> <p>Brasil</p>
	4.3	<p>Genericamente, que condições foram oferecidas?</p> <p>Casa paga e com despesas pagas, empregada, ajuda de custo diária exageradamente alta para as minhas necessidades, uma ajuda de custo para alimentação muito confortável e depois um ordenado sem mexer em nada em Portugal.</p>
	4.4	<p>A sua esposa acompanhou-o em todo o processo? (adaptado)</p> <p>Não. Ela acompanhou-me na ideia, mas nunca chegou a ir. Foi ter comigo de férias... Nós tentávamos “casar” as férias, ou seja, ela ia ter comigo enquanto eu ainda estava a trabalhar, depois quando eu tinha férias, ia ter com ela enquanto ela estava a trabalhar, para conseguirmos passar o máximo de tempo possível juntos, mas ela nunca chegou a viver lá... Consegui tratar do processo dela do diploma, de todo o processo para que ela estivesse lá a viver comigo, mas depois como as coisas começaram a correr de uma maneira que eu não estava à espera, ela acabou por não ir. Mas,</p>

Recrutamento e Seleção		<p>a nossa ideia desde o primeiro dia em que eu soube que ia para o Brasil sempre foi de organizar as coisas para ela vir ter comigo. E por isso é que eu acho que aguentei lá tanto tempo...</p> <p>(...)</p> <p>Esta empresa onde eu estava, é uma empresa muito especial... É uma empresa que em termos familiares, dá o apoio suficiente para que se possa fazer aquilo que a empresa quer. Ou seja, não é que a empresa proporcionasse tudo o que era necessário para que eu vivesse bem no Brasil com a minha família, ela [a empresa] tentava facilitar tudo o que era necessário para que eu me aguentasse mais tempo no Brasil e esta pequena diferença é muito grande... E foi por esta pequena diferença que eu não fiquei no Brasil. Eu tinha excelentes condições financeiras, ganhava muito bem, tinha carro, tinha despesas de casa pagas, empregada, possibilidade de escolher uma casa boa no Rio de Janeiro, com condições para a minha família e para trazer a minha mulher, portanto, nesse sentido estava tudo a correr muito bem... Agora, eu trabalhava em construção civil, logo, a obra não é ao lado de casa... A obra é onde é! E a empresa não tinha uma política de nos colocar perto do local onde morávamos, tinha a política de por as melhores pessoas – ou as pessoas que elas achavam mais indicadas –, para as obras que se iriam adequar melhor a essa pessoa... Eu dei por mim a tratar de um processo com a minha mulher de licença sem vencimento [para ela] e aperceber-me que a empresa estava a programar colocar-me a 1800Km do sítio onde iam alugar uma casa para a minha mulher...</p> <p>Ou seja, a empresa criava condições para levar a minha família? Sim. Mas criava condições para eu estar lá bem com a minha família? Não.</p> <p>Cheguei ao ponto de ver casa mas depois apercebi-me que estava a tratar de tudo isso, a exigir uma licença sem vencimento que seria um esforço enorme para a minha mulher, pois iria sair de um trabalho que gosta, ou mesmo despedir-se e em Portugal - na altura, estávamos numa crise muito grande... Era complicado. Foi neste momento que me apercebi que ela vinha e que, no máximo, eu ia estar com ela durante um dia numa semana, que era o domingo... Eram doze horas de viagem do sítio onde eu estava até ao Rio de Janeiro, que até parece perto, mas no sítio onde eu estava, eu tinha de apanhar um autocarro e dois aviões para chegar. Se eu estivesse em Paris a trabalhar, era mais rápido chegar a Lisboa do que o trajeto que eu tinha de fazer. Embora a distância fosse maior, eu metia-me num avião e em 3 horas estava em casa. Ali não... Era o autocarro, eram os aviões e era o Brasil... Que é um país complicado. Aí nós desistimos porque não valia a pena estarmos-nos a sacrificar para depois não estarmos juntos.</p>
	4.5	<p>Que função desempenhou durante o período de expatriação?</p> <p>A minha função era direção de obra tal como cá, mas acabei por fazer mais do que isso. Fiz também de comercial da empresa, ou seja, vendia um bocadinho a empresa para ver se conseguíamos arranjar mais trabalho. No tempo em que estive lá fiz orçamentos, fiz visitas a empresas como a que estava para ver se conseguíamos arranjar trabalho e fiz também uma obra de um túnel.</p>
	4.6	<p>Para si, qual era o objetivo da expatriação?</p> <p>Na minha cabeça era tentar conciliar o facto de ter trabalho e uma ida da minha mulher para o Brasil e fazermos lá vida por uns anos porque achava que era bom para nós os dois e que nos íamos dar bem. Na cabeça da empresa, era a sobrevivência. Chegava a um ponto em que se não arranjassem trabalho noutra sítio, tinham de despedir pessoas em Portugal porque não se sabia onde é que se podiam por essas pessoas a trabalhar.</p>
	4.7	<p>Genericamente, que condições de repatriação lhe foram apresentadas?</p> <p>Era até se aguentar... Ou até não haver trabalho nesse país. Muita gente que lá estava comigo, mudou de país.</p>
	5.1	<p>Como teve conhecimento da vaga?</p> <p>N/A</p>
	5.2	<p>Como se candidatou?</p> <p>N/A</p>
	5.3	<p>Como foi feita a seleção de candidatos?</p>

		Está muito relacionado com o perfil da pessoa, tanto comportamental como técnico. Senti que eram os dois... Queriam alguém que já tivesse alguma experiência e eu estava lá há três anos, mas já tinha feito outros trabalhos durante uns anos... E depois escolheram uma pessoa que eles achavam que ia adaptar a um país diferente. Há muito bons profissionais mas que depois não conseguem estar fora de casa sem “fazer asneiras”... Aliás, conheço alguns casos de pessoas que foram para fora e arranjaram problemas em casa com a família... Mas tento em conta que era um período de desespero para empresa, acho que a parte técnica se sobrepunha à parte pessoal... Mas acho que foram as duas componentes que estiveram na escolha.
	5.4	Que competências eram requeridas? N/A
Preparação da Expatriação	6.1	Que apoio lhe foi dado na preparação da viagem? Preparação para ir, então, aquilo que eu tive de fazer foi tomar vacinas, deram-me um livro com conselhos para o expatriado. Basicamente o livro falava um bocadinho para me proteger, caso quisesse fazer alguma coisa a nível sexual, para ter cuidado com a alimentação, remédios que tomasse, se houvesse algum problema, como é que eu deveria reagir.
	6.2	Que formação lhe foi oferecida até ao momento da sua partida? Não, não. Zero.
Período de Expatriação	7.1	Foi oferecida formação durante o período em que esteve expatriado? Não.
	7.2	Que tipo de acompanhamento lhe foi dado? Tudo estava organizado para chegar e começar a trabalhar. Sai de cá com toda a documentação necessária para a validação do meu diploma e com visto de trabalho tratado e quando eu cheguei, tinha uma equipa que só fazia isso. Era uma equipa contratada que nos ia buscar ao aeroporto e estava connosco durante as primeiras semanas para nos ajudar a resolver todo o tipo de documentação necessária para entrar no país e não ter problemas nenhuns. Eles estavam muito bem organizados, tudo o que eu precisei de tratar, eles ajudaram-me. Quando eu lá cheguei, já tinha um hotel à minha espera. Quanto à casa, participei na escolha mas já paralelamente porque já estava a trabalhar, umas tardes que saí mais cedo e fui ver umas casa. Tratei eu do contrato e depois mudei-me. Eles pegavam em ti, tinham uma carrinha que nos ia buscar e iam dar uma volta connosco para nos mostrar os sítios que tínhamos de ir e de tratar de documentos, os processos que tínhamos de fazer. No meu caso, foi diferente porque quando foi para o visto de trabalho, eles recusaram-se a dar-me um visto de trabalho porque eu era brasileiro e eles disseram “não, você está a fazer um processo todo errado porque não vamos dar um visto de trabalho a um brasileiro” então tive de voltar à estaca zero e depois eu sozinho – porque era uma coisa anormal – tive de tratar de todo o processo como se fosse um brasileiro acabado de nascer. Tive de tratar inclusive da minha certidão de nascimento porque tinha desaparecido... Tive de ir ao sítio onde o meu pai me registou pedir uma segunda via, tratar do equivalente ao cartão de cidadão, carta de condução, passaporte, isso tudo... Não tive apoio porque “saí do esquema” e aquilo estava montado para ser sempre igual... Mas também havia outro problema, é que a sede da empresa era em Belo Horizonte e eu tinha nascido no Rio de Janeiro e por isso era muito mais fácil para mim tratar de toda a minha documentação no Rio de Janeiro, mesmo sozinho. (...) Era só inicial. Assim que se tinha o visto de trabalho, não tínhamos mais acompanhamento.
	8.1	O local de destino era muito diferente de Portugal? Brasileiros é um povo muito estranho, quer dizer, também depende das pessoas. De certeza que se eu quisesse fazer uma vida mais noturna e mais boémia, de certeza que iria ter um grupo grande como tinham alguns dos meus amigos. Mas eu optei por não o fazer de propósito, fugi ao máximo de vida boémia e noturna porque é sempre uma vida que depois nos leva a conhecer muita gente, a estar mais afastados do nosso meio... E também não sentia necessidade disso. Eu adorava ir à praia de manhã para as minhas aulas...

8.2	<p>Como fazia para conhecer pessoas novas?</p> <p>Eu via que a única hipótese que eu tinha de me integrar numa comunidade brasileira era numa fase mais noturna porque eu durante o dia trabalhava... 90% das pessoas com quem eu trabalhava eram portugueses... Eu tinha um grupo de amigos portugueses, íamos todos à praia, fazíamos imensos programas. Eu apostei muito na cultura brasileira, fui imenso ao teatro, musicais, espetáculos, montes de vezes que fui sozinho e não me fazia diferença nenhuma.</p>
9.1	<p>Qual foi o melhor momento da sua estadia?</p> <p>Eu acho que as primeiras semanas foram as mais giras. Ainda não estava a trabalhar bem, ou seja, tinha algum tempo livre e o trabalho cá em Portugal – isso foi uma coisa que foi muito bem feita, assim que saí de Portugal, o trabalho que tinha cá, ficou cá e assim ninguém me chateava com coisas de cá, não estava preso a trabalhos de cá e a trocas de e-mails. As primeiras semanas que eu estive lá, estive quase de férias porque ou estava à procura de casa ou tratar de documentos ou outro problema qualquer, foram as primeiras vezes que saí e que comecei a conhecer outros expatriados que também lá estavam. Obviamente que também tive um embate. Os primeiros dias estava lá um pouco sozinho, mas depois essas primeiras semanas foram muito engraçadas. Mas um momento em particular, havia uma zona que se chamava Arcos da Lapa que era uma zona muito gira e nós íamos lá muitas vezes e por isso guardo bons momentos que passei lá a passear, jantar... O Brasil é um país muito giro para se sair e para estar fora de casa.</p>
9.2	<p>E o pior?</p> <p>O pior... Eu tive uma obra em Minas Gerais ao lado de uma favela e tive o início de uma obra em Rio Grande do Sul – a tal de 1800Km... Eu acho que o pior momento foi essa obra que tive longe, foi aí que eu decidi que não queria que fosse essa a minha maneira de estar no Brasil e foi aí que decidi que me vinha embora da empresa. Essa obra que era longe do Rio de Janeiro, longe de onde eu tinha todas as minhas ligações, o estar longe, estava longe dentro do longe: estava longe de Portugal e estava longe dentro do Brasil das pessoas com quem eu gostava de estar, que eu conhecia e com quem gostava de estar. Essa foi a pior altura... A obra em Minas Gerais também não foi boa porque muitas vezes não me senti seguro. Bem sei que era um pouco psicológico porque estava a trabalhar ao lado de uma favela e isso mexia um bocadinho comigo, embora nunca tivesse acontecido nada, mas em termos de segurança foram os dois casos mais relevantes...</p>
9.3	<p>Como regia e ultrapassava obstáculos?</p> <p>Bem, no meu caso, eu tentei ocupar o máximo possível o meu tempo livre... Eu estava na Barra da Tijuca, perto da praia, por isso, sempre que estava bom tempo ia para a praia e como estávamos no Brasil, era fácil. Inscrevi-me em aulas de surf e foi espetacular, mas foi giro porque estava rodeado de pessoas, de brasileiros. Fiz um amigo que era também um expatriado português que estava lá sozinho, estava muito tempo com ele. Havia também um grupo de portugueses que também estávamos muitas vezes juntos, havia muitos expatriados que já tinham levado a família. Nós éramos muitos portugueses expatriados, e éramos muitos da mesma empresa porque estavam a levar muita gente para lá. Eu estava muito acompanhado por esse meu amigo, mas também havia muitos programas que fazíamos todos e éramos 100% portugueses. Na minha vida social, só tinha uma amiga brasileira que esteve em Portugal a estagiar na empresa onde a minha mulher trabalha e quando eu fui para lá, entrámos em contacto através da minha mulher. Ela é muita velha do que eu, tem lá filhos da minha idade, mas era uma pessoa espetacular e que passávamos algum tempo juntos. Chegámos a ir ao teatro, cinema, cheguei a ir a São Paulo ter com a família dela. A minha mulher quando veio foi também, fomos todos juntos... Por isso “queimei” algum tempo com esses passeios e com essa pessoa e também com os portugueses que lá estavam.</p> <p>(...)</p> <p>Eu meti na minha cabeça que tinha de ocupar o meu tempo e por isso eu acho que o truque é este: ou se começa a fazer um grupo de amigos no Brasil e se começa a ter o seu grupo lá e a ambientar-se lá – mas acho que isso obrigava a eu ter outra disponibilidade que eu não tinha -, ou então ocupasse o tempo com hobbies e coisas que se gosta de fazer. E eu optei pela segunda hipótese. Eu tinha sempre qualquer coisa para fazer. Acordava sempre cedo de manhã e chegava tarde a casa porque passava o dia todo a fazer coisas. Conheci imenso, fiz imensa coisa no Brasil, conheci muito bem o centro do Rio, as casas de espetáculos. Fiz turismo ao fim de semana.</p> <p>(...)</p>

		<p>Por exemplo, em Minas Gerais, não passava um fim de semana lá. Pagava eu a minha despesa mas ia para o Rio, não houve um único fim de semana em que ficasse em Minas. Eu não queria estar em Minas Gerais, em Juíz de Fora e fiz de tudo para fazer aquilo que eu gostava. Nunca deixei de fazer aquilo que queria por dinheiro. Gostava de estar no Rio, de sair à noite, para jantar ou para ir ao teatro, o Rio tem restaurantes espetaculares. Eu tinha uma lista de todos onde queria ir e ia fazendo um “visto” em cada um que conhecia. Eu utilizei o tempo da melhor maneira que podia e sempre meti na cabeça que não ia ficar em casa. Eu acho que essa foi a melhor maneira que eu tive de resolver os meus problemas.</p>
	9.4	<p>Qual foi o sentimento predominante durante a sua estadia?</p> <p>A incerteza. Eu não sabia o que é que aquilo ia dar... Não sabia se ia conseguir lá ficar, se não ia. Não sabia se conseguia levar a minha família. Se o Brasil se ia transformar num país que ia ter pouco trabalho dali a uns anos, se não... O Brasil é muito instável, portanto, a incerteza associada à minha estadia lá era constante e era um sentimento muito chato... Durante dois anos, eu tive muito poucas certezas do que é que me ia acontecer no Brasil. Programa-se tudo muito, mas as coisas nunca correm como se queres...</p>
Competências	10.1	<p>Para si, quais foram as caraterísticas pessoais mais importantes durante o período em que esteve expatriado?</p> <p>Eu acho que tem de se conseguir levar o processo todo como se ele não tivesse um fim à vista, ou seja, não se pode focar no facto de não saber o que é que vai acontecer no futuro, eu sabia quando é que ia regressar nem quanto tempo é que lá ia ficar. Quanto menos eu pensava nisso, melhor era para mim. O facto de não estar sempre a tentar perceber o que é que ia acontecer no futuro ou a programar as coisas todas – e eu sou uma pessoa extremamente racional, era fácil para mim fazer isso. Lutar um bocadinho contra isso e tentar viver mais o dia-a-dia e não tanto o futuro, acho que foi o que mais me ajudou e acho que também foi aquilo que eu mais trabalhei e melhorei porque nós sermos muito pragmáticos e tentarmos ter tudo muito definido e muito certo funciona muito contra nós quando toda a envolvente não é certa, não há certezas de absolutamente nada. Eu estava no Brasil e dentro do Brasil não sabia onde é que ia estar na próxima obra e estava a tratar de todo um processo para a minha mulher ir para o Rio que se veio a verificar depois que ela iria para o Rio para estar sozinha... Eu perdi algum tempo a imaginar como é que eu ia conseguir resolver estes problemas e esse tempo foi perdido... Eu fui-me apercebendo disso e fui lutando contra isso. Acho que o grande truque está aí. Aguentar uma situação que é de esforço, é tentar pensar mais no dia-a-dia e as coisas acabam por se resolver.</p>
Regresso	11.1	<p>Como foi organizado o seu regresso?</p> <p>Não foi. Eu quis voltar e foi o que fiz... Despedi-me, agarrei em mim e voltei.</p>
	11.2	<p>Que função desempenhou após o regresso?</p> <p>N/A</p>
Balanço da Experiência	12.1	<p>Como classifica a experiência?</p> <p>Pessoalmente, acho que a experiência foi muito boa. Para mim, a experiência como pessoa ao nível de desenvolvimento pessoal e da minha capacidade de adaptação a situações novas, a estar em situações que numa fase inicial parecem ser extremamente complicadas mas que como se está sozinho e se tem de resolver e até se percebe que conseguimos... Em termos familiares, foi mau porque se está longe. Embora nós estivéssemos a fazer isto em conjunto, perdi muita coisa... Um sobrinho que nasceu naquela altura e praticamente não só o vi depois de regressar, os teus pais não caminham para novos, a idade está sempre a aumentar e há aniversários e momentos que se vai perdendo. Dois anos não é muito, mas se estivesse lá dez, imagino que fosse uma coisa pesadíssima... Eu acho que estar fora da família é bom porque nos desenvolvemos, mas mesmo levando a família há sempre coisas que se vai perdendo.</p>
	12.2	<p>Que consequências é que esta experiência trouxe para a sua vida?</p> <p>Melhorei a minha capacidade de me adaptar a situações complicadas e situações desconhecidas... Eu acho que já tinha essa capacidade, mas acho que também melhorei muito a minha capacidade de me adaptar a coisas novas. Quando se está em esforço e em situações desconfortáveis, acho que nos obrigamos a conhecer-nos melhor, eu não estava habituado a estar sozinho o fim de semana inteiro e tive de me habituar a estar sozinho e estar bem com o facto de estar sozinho, mas também habituar-</p>

		me a estar com pessoas do trabalho sempre. Na realidade, ao fim de semana, não se quer estar com pessoas do trabalho, não é? Um ou dois fins de semana é bom, mas depois farta... Temos de arranjar maneiras de nos ir adaptando sempre às mesmas pessoas e isso foi muito bom. Guardo e vou manter.
	12.3	<p>Voltaria a candidatar-se a um processo de expatriação?</p> <p>Eu acho que sim, mas teria de ser uma oportunidade que fosse uma oportunidade em conjunto comigo e com a minha família. Ou seja, tinha de ser uma coisa que eu conseguisse sair daqui com a certeza absoluta que iria ser um espaço agradável para mim e para a minha mulher e para minha filha. E tinha de ser um país em que não estivesse a 24h de distância, preferencialmente um país europeu... Mas mesmo que não o fosse, não deixava de ir pela distância. Eu ia se fosse um desafio profissional interessante, mas só ia se conseguisse coordenar ou conciliar com a minha vida familiar que foi algo que eu não consegui com este desafio, não é? Acho que foi por isso que correu mal e foi por isso que eu não fiquei no Brasil, se não teria ficado...</p>

Anexo 4 - Sinopse da Entrevista a E2

Dados Sociodemográficos	1.1	Idade 34 anos (26 na altura em que saiu do país)
	1.2	Nacionalidade Portuguesa
	1.3	Estado Civil Atualmente casado, solteiro quando saiu do país
	1.4	Número de Filhos Nenhum na época de expatriação
	1.5	Que função desempenhava na organização antes do processo de expatriação? Recrutamento Externo
	1.6	Qual a antiguidade na organização? N/A
Caraterização da Organização	2.1	Número de Trabalhadores 7 000
	2.2	Sector Farmacêutico
Motivação	3.1	O que é que o levou a candidatar-se a um processo de expatriação? Eu na altura trabalhava numa ONG em Portugal. Quando entrei, ainda estava na universidade e fui convidado por um amigo, que era o fundador da ONG a integrar a equipa. Na altura éramos cinco e à medida que foi crescendo, começou a entrar muita gente com experiência internacional. Quando eu saí, já éramos 30 e hoje em dia é uma das maiores ONG em Portugal. Sentia que me faltava essa experiência internacional. Eu tinha conhecido o meu amigo em projetos que fizemos em Cabo Verde de serviço humanitário enquanto ele estava a criar a ONG e convidou-me para entrar porque eu tinha o perfil que ele gostava. Passado dois anos de estar na ONG, muita gente começou-me a incentivar a fazer um projeto internacional porque precisava dessa experiência para além da experiência que tinha na ONG, pois precisava de trabalhar áreas como a gestão e outras que eu não tinha... Project Manager, HR, etc. Fazia-me falta essa parte profissional. Como já fazia muitas vezes voluntariado em África, decidi que podia deixar essa parte mais humanitária para fazer nos meus tempos livres e dedicar-me mais às minhas necessidades ao nível profissional... Decidi deixar a parte humanitária como voluntariado e sair das ONG.
	3.2	Porque é que considerou ser um bom candidato a um processo de expatriação? Nessa altura eu já tinha feito quatro projetos em África durante dois meses, ou seja, abdiquei durante quatro anos das minhas férias de trabalho para ir para Cabo Verde. No quinto ano, já fui com a ONG para Cabo Verde. Estive também um mês como mochileiro na América do Sul e mais um mês na fronteira entre a China e o Tibete. Ao nível pessoal, também tinha incentivos porque o meu cunhado tinha dado a volta ao mundo como mochileiro com um amigo e aconselhou-me a sair e ir lá para fora. Acabei por ficar viciado em viajar e sair de Portugal. Nessa altura, aliei a necessidade profissional ao saber que iria gostar e aguentar estar fora. Tinha capacidade de integração cultural, mais do que óbvio que tinha, capacidade linguística, social e capacidade de gerir consensos e conflitos. Mesmo a nível pessoal, sempre fui uma pessoa que geria os conflitos quando os meus amigos se chateavam, ou mesmo na ONG e nos projetos em África... Sempre tive capacidade de trabalhar em equipa e isso sempre foi algo que me avaliaram bem nas avaliações de desempenho na ONG. Mas... Também é verdade que nada me preparou para ir para a Europa.
Ca ra	4.1	Qual foi a duração proposta e a duração efetiva do tempo de expatriação?

		Duração proposta e real de 11 meses.
	4.2	Qual foi o local de destino? Em Bruxelas, na Bélgica. Numa das últimas entrevistas, a última pergunta foi “para onde é que não quer ir?” e a minha resposta foi de que gostava de ir para qualquer sítio, menos para a Europa... E fui para o centro da Europa! Foi um balde de água fria...
	4.3	Genericamente, que condições foram oferecidas? Não tinha condições especiais para além de um vencimento bastante confortável.
	4.4	Foi sozinho ou acompanhado? Sozinho.
	4.5	Que função desempenhou durante o período de expatriação? HR Business Partner
	4.6	Para si, qual era o objetivo da expatriação? Havia uma função em aberto lá e tinha de ser colmatada. O projeto em si era um projeto de recursos humanos para dar suporte a europa toda como Business Partner, dando suporte à área de recrutamento e de Business Analyst no sentido de fazer um estudo de mercado para as áreas mais técnicas que eles necessitavam, ou seja, o que é que o mercado estava a oferecer as estas pessoas, o que é que nós oferecíamos internamente para depois fazer um match para recrutamento, promoções internas, etc. para as pessoas ou não saírem ou recrutarem externamente.
	4.7	Genericamente, que condições de repatriação lhe foram apresentadas? A intenção era estar no projeto durante um ano e depois ou havia integração ou não. A integração dependia, havia hipótese de ser cá ou lá. Cá havia se tivessem essa necessidade, mas não tinham. Ou seja, quando eu estive lá passei por uma fase de reestruturação na empresa e isso incluiu a descontinuação dos serviços de recursos humanos em alguns países, nomeadamente em Portugal porque tinham poucos colaboradores, cerca de 30. A pessoa de RH de cá, saiu e por isso não havia lugar para mim cá, a função tinha acabado. Por isso, acaba por ser ficar lá ou sair...
Recrutamento e Seleção	5.1	Como teve conhecimento da vaga? O AICEP vai buscar pessoas que tenham acabado de sair da universidade ou com 2 ou 3 anos de experiência e faz um match entre as empresas que estão inscritas no Network Contacto – que foi o projeto onde eu me inseri – e faz um match entre as empresas e aquilo que elas precisam e o perfil das pessoas que se candidatam. Eu fui nessa perspetiva porque esta empresa para onde eu fui na Bélgica necessitava de um colaborador em Recursos Humanos como Business Partner. Era um recrutamento externo.
	5.2	Como se candidatou? Primeiro, a candidatura era ir ao site e candidatar com o CV basicamente... Mais nada.
	5.3	Como foi feita a seleção de candidatos? Depois é-se contactado para uma entrevista de psicotécnicos. A seguir, há uma segunda entrevista de línguas: inglês, francês e espanhol. Numa terceira entrevista, procuram falar sobre o currículo, a experiência, soft skills, para onde se quer ir e para onde não se quer ir. Após ser selecionado, há dois dias de welcome/team building onde no final era dito para onde é que cada selecionado iria. Depois de sabermos o país, tínhamos uma reunião com o orientador para aquele país que nos dizia o que é que tínhamos de fazer em seguida. Entregavam-nos uma pasta com bilhetes de avião, documentos necessários para pagamento do vencimento, etc.
	5.4	Que competências eram requeridas?

		Bem, a experiência e soft skills.
Preparação da Expatriação	6.1	<p>Que apoio lhe foi dado na preparação da viagem?</p> <p>Nada. Tive uma semana a trabalhar cá na empresa onde me deram formação sobre a cultura da empresa, onde é que trabalha, como é que funciona, acesso às ferramentas de análise, etc. Foi um briefing intensivo sobre esses temas, nada de cultura ou assim, e não tive mais nada.</p>
	6.2	<p>Que formação lhe foi oferecida até ao momento da sua partida?</p> <p>Eram oferecidas apenas formações de cariz técnico e empresarial. Uma vez por semana tinha uma conversa com o orientador do país, mas era mais uma formalização porque, embora não tivesse precisado, não era a pessoa que me poderia ajudar em alguma dificuldade ao nível de documentos ou algo do género.</p>
Período de Expatriação	7.1	<p>Foi oferecida formação durante o período em que esteve expatriado?</p> <p>Não</p>
	7.2	<p>Que tipo de acompanhamento lhe foi dado?</p> <p>Antes de ir para lá, não tinha casa. A única coisa que me pagavam era vencimento e viagens (primeira ida e última volta). Uma semana antes tive de marcar hotel enquanto estava à procura de casa. Por sorte, tinha uma amiga lá e acabei por ficar só dois dias no hotel e depois fui para casa dela. Não tive qualquer apoio na procura de casa.</p> <p>(...)</p> <p>O maior apoio foi das outras duas pessoas que estavam comigo, na mesma situação que eu. Quanto às pessoas de lá, havia alguns jantares informais de colaboradores com quem nos juntávamos e alguns por parte da organização, mas não com o objetivo específico de promover a nossa sociabilidade.</p>
	8.1	<p>O local de destino era muito diferente de Portugal?</p> <p>É uma cultura muito diferente... Dependendo das zonas da Bélgica. Na Flandres, são muito fechados, na zona Sul são mais abertos. Contudo, parece um contrassenso. A zona francesa é mais chauvinista, mais racista e a zona da Flandres menos... Não foi tanto a cultura que me chateou, foi o país em si. Se faz parte da cultura, sim, pode ter sido o que me chateou. A Bélgica não tem regras como a Alemanha... O cliente nunca tem razão, são muito mais de esquerda, não há livro de reclamações nos restaurantes, o cliente é mal tratado. Os serviços não funcionam bem, tal como os transportes públicos...</p> <p>Em termos de pessoas, eu não sei isto tem a ver com cultura ou não. A verdade é que nós os três estávamos sempre juntos, jantar, copos, sempre juntos, mas havia uma certa dificuldade em chegar aquelas pessoas... Nem sei explicar porquê. Por um lado, talvez nos tenhamos apegado muito uns aos outros porque éramos portugueses, se calhar foi esse o nosso mal, mas nunca nos demos muito com outras pessoas...</p> <p>A cultura é uma cultura muito fugaz. Sai-se do trabalho com os colegas e vai-se para os copos com os colegas e depois vem-se para casa às onze da noite porque há muito a cultura de trabalho jovem. É o centro da europa, há milhares de empresas, milhares de malta jovem... Mas é muito fugaz. Em Portugal é diferente, não há o hábito de sair do escritório e ir para os copos com os colegas, mas a relações são muito mais vincadas do que lá. Fizemos isso algumas vezes, mas eramos só nós... Não fíamos muito beber um copo com malta da empresa. De vez em quando, alguém nos convidava para jantar, mas ficávamos na casa, não saíamos.</p> <p>Não sentíamos essa necessidade, nem havia muita abertura nem convites. Quando se vem de fora, espera-se que as pessoas do país nos integrem... Pode-se dar o primeiro passo, fazer um esforço, tentar, mas ao final de algumas tentativas, se as pessoas não querem, paramos de tentar. Isso é interessante porque eu tive num assignement se um mês ou mês e meio na Polónia e não houve um dia que me tivessem deixado sozinho, fui jantar a casa de toda a gente da empresa. Toda a gente me convidou, dei voltas à cidade inteira. Acordaram comigo às seis da manhã para visitar Cracóvia e nós estamos a três horas de distância! O que não aconteceu em um ano em Bruxelas...</p>

	8.2	<p>Como fazia para conhecer pessoas novas?</p> <p>Eu fui para Bruxelas com outra pessoa e ficámos os dois num hotel. Uma pessoa não está à espera que isto aconteça, mas acontece quando estamos a viajar e não conhecemos bem as pessoas... Pronto, nós estávamos os dois no mesmo hotel e quando eu arranjei a casa da minha amiga, fomos os dois para lá. Passado pouco tempo, ele disse que tinha arranjado uma casa e foi embora. Eu não estava à espera porque lá é impossível pagar uma casa sozinho. Embora o vencimento fosse alto, a habitação é muito muito cara. E eu não queria ter um T0, não queria ficar a viver sozinho. Foi então apanhado desprevenido, mas entretanto, chegaram duas pessoas passado quatro dias e que me ligaram a dizer que iam à procura de casa. Fomos os três à procura de casa... Estávamos o tempo inteiro os três todos juntos, fazíamos viagens juntos, palmámos a europa todos juntos, jantávamos sempre juntos...</p> <p>(...)</p> <p>Eu fui-me dando com algumas pessoas da empresa, pessoas que estavam em estágios ou que estavam há pouco tempo na empresa. Conheci algumas pessoas, jantei várias vezes com elas, inclusive quando veio uma portuguesa numa reunião de empresa de cá e acabamos por jantar, mas com eles simplesmente “não colava”.</p> <p>(...)</p> <p>Ao final de um tempo deixei de tentar... Além disso eu entrava cedo no trabalho e saía tarde. Não muito porque a minha chefe chegava e fechava-me as luzes do escritório porque lá há muito essa cultura de não ficar até tarde porque se se fica até tarde é porque não se está a organizar bem o trabalho. Portanto, não havia muito tempo. Aquilo que nós fazíamos era sair do escritório e estar os três, provavelmente jantávamos com mais alguém que viesse no mesmo projeto mas de França, para visitar Bruxelas e que ia lá durante quatro dias e aproveitávamos para estar juntos... Depois víamos onde é que havia algum festa e íamos. Eles têm festas engraçadas em escolas abandonadas e nos gostávamos de ir.</p>
	9.1	<p>Qual foi o melhor momento da sua estadia?</p> <p>Tive vários bons momentos enquanto lá estive. Os bons momentos eram cada viagem que nós fazíamos, outro era fazer todos os dias meia hora debaixo de terra no metro porque li milhões de livros. Eu entrava em Bruxelas – eu vivia mesmo quase junto ao Parlamento, ou seja, era o metro onde houve um atentado aqui há uns meses -, e só saía meia hora depois em Anderlecht, que é completamente fora de Bruxelas, é periferia. Era como se fossemos do centro de Lisboa até Oeiras debaixo de chão, na minha, a ouvir música e a ler, era um bom momento.</p>
	9.2	<p>E o pior?</p> <p>O pior... O pior foi o dia-a-dia sem ver o mar, mas não tive momentos maus, não me apego muito a isso.</p>
	9.3	<p>Como regia e ultrapassava obstáculos?</p> <p>Quando havia alguma coisa, vinha a Lisboa... Vim a Lisboa para aí cinco vezes num ano. Até porque nessa altura, antes de ir para Bruxelas, conheci a pessoa que é hoje em dia a minha mulher e estava numa fase... “Como é que eu vou fazer isto?”, foi complicado e a forma que eu tive de ultrapassar isso foi vir cinco vezes a Lisboa e isto foi também uma das razões pelas quais eu não fiquei lá, pensei “ Não, eu tenho de ir para Portugal resolver a minha vida...”</p> <p>Não gostava de voltar a trabalhar na Bélgica... Não gostei do país, não gostei do ambiente, um país muito escuro, sem mar, frio... Não tem uma cultura interessante, não tem nada para ver, não é um país que tenha um interesse cultural, paisagístico ou museológico... Mas tenho uma experiência muito positiva e isso foi algo altamente vantajoso que foi estar no centro da Europa. E estar no centro da Europa significa que o céu é o limite. Nós os três [portugueses] juntámo-nos numa noite em casa e começamos a olhar para o calendário e a marcar todos os fins de semana que tínhamos para o ano em que lá estávamos para conhecer as cidades toda da europa. Marcámos e compramos as viagens todas. E a grande vantagem é que cada viagem custa entre 40 e 50 euros e mesmo que se perdesse o voo por estar a trabalhar até tarde, era um valor baixo. Essa era a grande vantagem de viver no centro da Europa... De outra forma, eu nunca teria viajado tanto pela Europa. O meu objetivo nunca foi viajar pela Europa, o meu objetivo era viajar para sítios que são muito mais difíceis, a Europa faria</p>

		quando estivesse reformado! Por isso, a forma que arranjei foi – enquanto jovem – viajar pela Europa enquanto lá estava, ir a festas malucas...
	9.4	Qual foi o sentimento predominante durante a sua estadia? Eu gostei muito de ter lá estado, mas o sentimento era um bocado de indignação pelo país que é, não gostava! Era uma coisa que conversávamos, a Bélgica não tem sol, a malta que estava nos parques – porque aquilo não tem praia -, congelados às vezes, e quando vinha o sol, ficava tudo de calções! Mas sim, o sentimento era esse... Cada vez que ia a um restaurante, funcionava tudo mal. Eu pensava que chegava lá e era tudo cheio de regras e afinal não funcionava nada, um bocadinho assim...
Competências	10.1	Para si, quais foram as características pessoais mais importantes durante o período em que esteve expatriado? O positivismo... Acho que foi importante eu ser positivo.
Regresso	11.1	Como foi organizado o seu regresso? Apanhei o avião e voltei...
	11.2	Que função desempenhou após o regresso? Eu saí de lá em 2009, foi a fronteira entre a crise. Eu voltei desempregado, eu decidi voltar porque não estavam a contratar para Portugal nem estavam a abrir funções para Bruxelas e disseram-me que gostavam de ficar comigo, mas eu também não queria ficar porque queria vir para Portugal resolver a minha vida.
Balanço da Experiência	12.1	Como classifica a experiência? Foi um grande ensinamento!
	12.2	Que consequências é que esta experiência trouxe para a sua vida? Durante o tempo em que lá estive, acho que adquiri capacidade de organização, capacidade de gerir o tempo... Ao nível de vida pessoal, não foi muito bom, mas ao nível de experiência profissional, foi a melhor que eu podia ter tido na vida. Eu tive amigos meus que foram para outros países e noutros anos e disseram-me que a nível de vida pessoal tinha sido muito bom, mas que da parte profissional não tinham tirado grandes frutos, muitos deles foram para empresas portuguesas, não tão exigentes como aquela para onde eu fui, e não me queixo!
	12.3	Voltaria a candidatar-se a um processo de expatriação? Voltava para a mesma empresa, sem dúvida e voltava a ter uma experiência internacional já amanhã!

Anexo 5 - Sinopse da Entrevista a E3

Dados Sociodemográficos	1.1	Idade 38
	1.2	Nacionalidade Portuguesa
	1.3	Estado Civil Casada
	1.4	Número de Filhos 1 filho
	1.5	Que função desempenhava na organização antes do processo de expatriação? Operador de Linha
	1.6	Qual a antiguidade na organização? 9 anos
Caraterização da Organização	2.1	Número de Trabalhadores 3 300
	2.2	Sector Indústria Automóvel
Motivação	3.1	O que é que o levou a candidatar-se a um processo de expatriação? Bem... Eu já ia contrariada. Fui pela parte monetária. Na primeira vez que fui para fora, eu tinha um problema grave comigo própria, eu queria desaparecer daqui e por isso fui... Fui para fugir às dificuldades pessoais e monetárias que tinha em Portugal. Para a Alemanha, já não o mesmo. Para lá, já fui por obrigação. Não foi a empresa que me obrigou, mas eu comprometi-me e tinha um objetivo de vida que para o alcançar, eu precisava de ir para a Alemanha...
	3.2	Porque é que considerou ser um bom candidato a um processo de expatriação? Eu gosto de conhecer novas culturas e novos sítios, mas conhecer pessoas novas para mim é um bocadinho complicado... Como não sei falar inglês, é complicado fazer amizades e comunicar com as pessoas. É um entrave... Na Alemanha ou se fala inglês ou alemão, não é como Itália e Espanha, que nos vamos compreendendo.
Caraterização da Expatriação	4.1	Qual foi a duração proposta e a duração efetiva do tempo de expatriação? Supostamente, estaria lá 12 meses mas só fiquei lá 4.
	4.2	Qual foi o local de destino? Alemanha
	4.3	Genericamente, que condições foram oferecidas? Relativas à habitação, tinha internet para comunicar com a família – em termos pessoais, também pensam um bocadinho em nós -, a remuneração – que é mais elevada e ajustada ao custo de vida na Alemanha -, e a renda paga pela empresa. Ao nível do trabalho, dizem-nos quantas horas é que vamos trabalhar. Geralmente lá trabalham-se menos horas do que cá. Cá trabalham-se 40 horas semanais e lá são 32. Inicialmente queriam que nós fizéssemos as 40 de cá, mas os [trabalhadores] que foram primeiro lutaram contra isso e então

		tudo o que seja extra horário e sábados, domingos e feriados é pago a mais, tal como foram dadas as condições cá.
	4.4	Foi sozinho ou acompanhado? Fui com o meu marido.
	4.5	Que função desempenhou durante o período de expatriação? Para mim foi uma situação muito difícil porque nem sequer fui pelas capacidades que tenho a nível profissional porque fui para uma área completamente diferente do que faço em Portugal, com a dificuldade da língua, ainda por cima. Eu em Portugal monto peças no carro, estou na montagem final, e para a Alemanha fui fazer uma espécie de supervisão da qualidade da pintura dos carros.
	4.6	Para si, qual era o objetivo da expatriação? É um espécie de contrato que eles fazem que para não nos despedir quando temos menos trabalho – e eles que têm falta de trabalhadores – fazem uma espécie de intercâmbio de trabalhadores, é solicitado que isso aconteça... Quer dizer, é mais comunicado.
	4.7	Genericamente, que condições de repatriação lhe foram apresentadas? Voltava para o meu trabalho...
Recrutamento e Seleção	5.1	Como teve conhecimento da vaga? As vagas surgem e, internamente, a empresa pergunta quem é que quer ser destacado. Inicialmente com muitos requisitos, mas que depois foram diminuindo com o passar do tempo porque não tinham pessoas suficientes...
	5.2	Como se candidatou? Se eu quero ir, dou o meu nome. Quando chega a minha vez, são dadas as condições e a pessoa aceita ou não aceita. (...) É que os anúncios não são publicados em lado nenhum... É apenas verbal e muitas das vezes com algum tipo de preferência já há partida por quem vai. Mas pronto, na minha opinião não se certificaram de nada. Só tivemos uma reunião onde foram esclarecidas as condições monetárias – que são as mais importantes -, as condições da casa e pouco mais do que isso...
	5.3	Como foi feita a seleção de candidatos? Nós propomo-nos, depois somos selecionados inicialmente por nível de escolaridade, língua estrangeira, de várias coisas...
	5.4	Que competências eram requeridas? Como não tinham pessoas suficientes, foi assim um bocadinho mais... menos seletivo... Foram as pessoas que pediram para ir, os casais...
Preparação da Expatriação	6.1	Que apoio lhe foi dado na preparação da viagem? Fizemos exames médicos para verem se estávamos aptos, como na medicina do trabalho... Análises, exames à audição... Para verem se podíamos viajar. Eu quando saí de cá, não fazia a mínima ideia de qual é que ia ser o meu trabalho lá. E quando lá cheguei, só tinha uma garrafa de água para beber... E porque foi o senhorio que a deixou lá. Eu soube a dia 10 de dezembro que ia para a Alemanha no dia 7 de janeiro. A viagem de ida e o regresso era a cargo da empresa, o problema é que tinha muitas horas de escalas. Eu saí no voo das 7 e chegámos lá às 8 da noite... Mais a viagem de transporte nas carrinhas até ao sítio.
	6.2	Que formação lhe foi oferecida até ao momento da sua partida?

		Não tive qualquer formação cá. Sei que inicialmente ainda houve formação de alemão para os primeiros, eram duas horas de formação no horário de trabalho, duas ou três vezes por semana durante seis meses antes da partida. Eu já não tive direito porque não havia.
Período de Expatriação	7.1	Foi oferecida formação durante o período em que esteve expatriado? Não
	7.2	Que tipo de acompanhamento lhe foi dado? Felizmente, a partir do momento em chegámos tivemos o apoio do chefe de destacamento, era recente na função e, como tinha de aprender, tivemos a sorte de tê-lo a acompanhar-nos em praticamente tudo. Na casa, como nós éramos um casal, foi-nos dado um apartamento só para os dois, à parte para não termos de partilhar casa com outras pessoas.. No entanto, foi por estarmos num sítio diferente que tivemos um problema com a internet. A nossa sorte foi que ele precisava de se deslocar à cidade grande mais próxima connosco porque como era novo, tinha de se inteirar sobre o que é que se estava a passar. Também tínhamos o contacto direto com a pessoa em Portugal, mas era muito mau.
	8.1	O local de destino era muito diferente de Portugal? Um sítio diferente, uma cultura diferente, uma maneira de estar na vida totalmente diferente. Um sítio onde não se vê vivalma na rua. Tem uma cultura em que ao Domingo está tudo fechado, não se consegue fazer nada ao domingo. Não existe aquilo que nós temos de ir beber um café... Além de que eles são pessoas muito conservadoras. Ou se cai nas boas graças, ou não. Felizmente, foi-nos facilitada a vida por sermos um casal. Fazíamos os mesmos turnos, para não estarmos desencontrados, a empresa aceitou que enquanto casal, queríamos a nossa privacidade, entre outras coisas, como horário... Eu estava entre 10 e 15 minutos isolada do centro da cidade, só tinha bosque e vivendas. A cinco minutos a pé do supermercado e os horários são totalmente diferentes dos nossos.
	8.2	Como fazia para conhecer pessoas novas? Não fiz. Mas não fiz porque não queria. Só dentro da fábrica. Só colegas de trabalho que já conhecia em Portugal e já fazíamos isso cá. É verdade porque fizemos isso porque assim o que queríamos, mas eles também não são “dados” como o português. Não têm uma abertura fácil de lidar, tu vais lá a baixo [centro da cidade] e vai uma pessoa a passar que se mete contigo e tu falas, lá isso pode acontecer, mas não é comum. Na fábrica, eu só apanhei o dia da mulher, o meu marido é que apanhou outras coisas. Mas aí sim, eram as pessoas da fábrica, portuguesas, alemãs, holandesas, tudo. Foi organizado pela parte feminina da empresa, não percebi se era pela empresa ou se foram as mulheres que se juntaram - havia falta de comunicação e eu não percebia as coisas porque não falava alemão, então eu nem me apercebi bem do convite... Sobretudo porque eu não falo inglês.
	9.1	Qual foi o melhor momento da sua estadia? Eu tinha uma colega que não falava alemão tal como eu, nem inglês e ela não sabia português, mas nós queríamos comunicar! A senhora perguntou-me quantos filhos é que eu tinha. Eu fiz o gesto que tinha 1 e ela que tinha 3 e até aí ainda conseguíamos acompanhar com o three, one, girl, boys... por aí, mas não muito mais do que isso. Entretanto, entre o inglês que não falávamos e a língua dela que eu não percebia, quis-me explicar uma coisa muito engraçada. Então, como eu não estava a perceber, a senhora mete-se entre dois carros (para se esconder dos homens) e começa a abrir as pernas e a fazer um gesto com as mãos e a seguir mostra a mão a fazer o gesto de “dois”. Só passadas algumas vezes é que percebi que a senhora queria dizer que dois dos filhos, eram gémeos! Então era o gesto como se estivesse a ter um bebé, mas depois explicava que eram dois! [a entrevistada demonstrava o gesto enquanto o relatava] Tem estas coisas boas, não foi tudo mau... Havia outro fulano que era russo. Nós temos cinco linhas na função que eu fui fazer e em cada linha, uma era só carros especiais, a da direita era só de umas cores, a minha linha era de outras cores, a outra era de outras... E eu estava a ver que os carros que

		<p>estavam a passar na minha linha não pertenciam às cores com que era suposto. E ele vem ter comigo – nós tínhamos um computador cada um – e fala em inglês, em russo, alemão e eu “hmm pois, explique lá melhor” – ah!, nós temos muitos colegas italianos e para o português, o italiano é muito mais fácil de perceber que o russo... - e esse tal russo foi ao ecrã e com algum tempo de lidação com eles, já começamos a perceber o que eles querem dizer quando são palavras escritas ou desenhos. Então ele, por gestos, conseguiu-me explicar que os carros que nós estávamos a fazer era porque não tínhamos carros das nossas cores. Entretanto, já ele estava a ir buscar um italiano para me explicar e eu disse: “Não precisas! Eu percebi o que querias dizer”. Isto é bom, são pessoas que nos conseguem acolher. Esse tal italiano era o meu protetor na minha linha e se me visse em baixo, em nem se chegava ao pé de mim porque já sabia que eu ia chorar... então dizia só “bom dia” e ia-se embora porque não queria que eu chorasse.</p>
	9.2	<p>E o pior?</p> <p>Eu cheguei ao ponto de estar no verão, toda a gente de t-shirt e eu com dois polares vestidos. Em fevereiro, eu fazia muitos turnos porque queria. Sempre nos deram tempo para comer, ir à casa de banho, fumar cigarros, tudo desde que a linha assim o permitisse e não atrapalhasse o trabalho, mas eu estive 12 dias sem comer e sem dormir. Os nervos eram tantos, a falta de comunicação com Portugal era muito...</p> <p>Bem, lá... Cada vez que ia para o trabalho chorava porque não era para lá que eu queria ir.. Quando olhava para o relógio e as horas não passavam... Não sei explicar mais.</p>
	9.3	<p>Como regia e ultrapassava obstáculos?</p> <p>Não queria a proximidade com ninguém lá porque a minha experiência em Itália com esse tipo de situações foi muito má, por isso, trabalho é trabalho, amizades são amizades... Sobre tudo com portugueses. Com alemães e italianos em sequer tentei... Era o trabalho e pouco mais... Porque faz parte do meu feitio.</p>
	9.4	<p>Qual foi o sentimento predominante durante a sua estadia?</p> <p>Penso que o medo fosse uma das coisas que me fez realmente ir. Nós temos uma iniciativa inicial para fazer o deslocamento... É um montante que nos é dado e que há a probabilidade de termos de devolver esse valor.... E foi por isso que eu fiquei lá quatro meses. E isso foi agravando as outras situações, mesmo as minhas competências de trabalho. A qualidade do meu trabalho baixou e eu tinha consciência disso. Não tinha paciência.</p>
Competências	10.1	<p>Para si, quais foram as características pessoais mais importantes durante o período em que esteve expatriado?</p> <p>N/A</p>
Regresso	11.1	<p>Como foi organizado o seu regresso?</p> <p>Na última vez que vim de férias de lá houve um almoço em casa da minha mãe e estava uma tia que eu tenho que é espetacular e eu estive desde o meio dia até às oito da noite que cada vez que alguém aparecia eu chorava... E essa minha tia veio ter comigo e disse-me não podia ser mais e que tínhamos de resolver o assunto. Eu vim de férias e já não voltei. Fui ao médico e fiquei de baixa no momento e ele já não me deixou voltar.</p>
	11.2	<p>Que função desempenhou após o regresso?</p> <p>No nível profissional, o meu regresso será para a mesma função que tinha antes de ir para a Alemanha. Embora a função de lá, ca seja hierarquicamente superior, como na Alemanha não fazem essa divisão, não é uma promoção e, por isso, vou voltar para a função que tinha quando voltar a trabalhar.</p>
Balanço da	12.1	<p>Como classifica a experiência?</p> <p>Não foi tudo mau, mas as coisas más foram tantas e tão graves, que as boas não se conseguiram sobrepor...</p>

12.2	<p>Que consequências é que esta experiência trouxe para a sua vida?</p> <p>Eu estava muito mal... Posso dar um exemplo. Eu por opção fui buscar o meu marido de carro à Alemanha, até porque tínhamos muita coisa para trazer para cá. Fui com um casal nosso amigo. Eu não tive sono em toda a viagem, mas por mim tinha a feito a viagem toda sem dormir. Não fui eu que fui a conduzir e quando lá cheguei, a minha amiga diz-me “Senta-te. Para. Já chega. Pareces uma barata tonta. Tu só vieste aqui buscar as tuas coisas e o teu marido, mais nada.”</p>
12.3	<p>Voltaria a candidatar-se a um processo de expatriação?</p> <p>Se neste momento me convidassem para ir trabalhar para a Itália, pensava duas vezes. Para a Alemanha, nem passar férias.</p>

Anexo 6 - Sinopse Entrevista E4

Dados Sociodemográficos	1.1	Idade 31 anos
	1.2	Nacionalidade Portuguesa
	1.3	Estado Civil Inicialmente solteiro, mas casou-se durante períodos de expatriação
	1.4	Número de Filhos Atualmente, 2 filhos
	1.5	Que função desempenhava na organização antes do processo de expatriação? Soldador
	1.6	Qual a antiguidade na organização?
Caraterização da Organização	2.1	Número de Trabalhadores
	2.2	Sector Industria e Manutenção/Trabalho temporário
Motivação	3.1	<p>O que é que o levou a candidatar-se a um processo de expatriação?</p> <p>Em primeiro lugar foi o vencimento, que é superior ao dobro do que se ganha em Portugal. Por outro lado, quando comecei, tinha 20 anos e essa idade é a idade de início de vida na minha maneira de pensar... E se eu não aproveitasse essa primeira oportunidade que me deram, também não sabia quando é que podia haver outra, por isso, aproveitei. Dei-me bem, já tinha experiência na área e sei que trabalhar lá fora me faz evoluir.</p> <p>A outra parte, é que gostava de conhecer coisas novas. Sítios novos, pessoas novas... Hábitos, comidas, tudo é diferente. Eu não sou muito o tipo de turista que se aprofunda no conhecimento dos países, não vou visitar museus nem nada disso porque o trabalho não me permite, mas tento conhecer superficialmente todos os sítios para onde vou trabalhar e pesquisa muito na internet sobre os países por onde tenho passado.</p> <p>O meu intuito era ganhar mais experiência para fazer melhor o meu trabalho e conhecer outras formas de fazer aquilo que eu faço. Na Bélgica trabalha-se de uma forma, na Alemanha de outra e em França de outra.</p>
	3.2	<p>Porque é que considerou ser um bom candidato a um processo de expatriação?</p> <p>Eu considero-me uma pessoa acessível, não crio obstáculos com ninguém nem interfiro com a vida pessoal nem profissional de ninguém. Aceito bem críticas e sou humilde, tento ajudar o próximo... E acho que isso é uma coisa que me ajuda a dar-me bem com as pessoas, seja cá, seja lá.</p>
Caraterização da Expatriação	4.1	<p>Qual foi a duração proposta e a duração efetiva do tempo de expatriação?</p> <p>Tenho tido várias. Já são dez anos a trabalhar fora, três meses lá, duas semanas cá. Nunca estive lá um ano de seguida, mas o tempo que eu passo lá é muito mais do que eu passo cá, quando eu venho cá, só fico cá duas semanas e volto. Na primeira vez que fui, estava a trabalhar cá, já tinha experiência na minha área de trabalho e optei por ir para fora porque se ganhava mais e cá estava a fraquejar na minha área.</p>

		Na Bélgica, a primeira, inicialmente, o período de expatriação a que me propus eram três meses e voltava no período de férias. Não sabia se depois voltava a ir embora ou não porque foi um período de experiência. É uma forma de perceberem [as empresas clientes da empresa de trabalho temporário] se nós somos bons no que fazemos ou não e se nos querem novamente. Quando estava a terminar o período – os três meses – disseram-me que tinham gostado da minha forma de trabalhar e da forma como eu me dava com os meus colegas e convidaram-me para voltar após as minhas férias por mais um período de três meses. À partida – conversando com os colegas que já estão na empresa há mais tempo – quando somos chamados a segunda vez e se continuarmos a ser bons trabalhadores, era quase garantido que iria continuar a ser chamado para ir para fora.
	4.2	Qual foi o local de destino? A primeira foi na Bélgica, já há dez anos...
	4.3	Genericamente, que condições foram oferecidas? A empresa para onde fui para além do vencimento, tínhamos ajudas de custo para alimentação e eram eles que tratavam do alojamento, mas a renda era “tirada” das ajudas de custo.
	4.4	Foi sozinho ou acompanhado? Sozinho.
	4.5	Que função desempenhou durante o período de expatriação? Eu aqui trabalhava como soldador há três anos, mas depois soube que havia esta possibilidade através de uma empresa de trabalho temporário. Inscrevi-me na empresa de trabalho temporário e depois chamaram-me – enquanto soldador -, para ir trabalhar para empresas clientes que precisam de profissionais do ramo. Como a empresa de trabalho temporário está nesses países, as empresas grandes quando precisam de soldadores, é através deles que nós saímos de Portugal e vamos para os outros países. É uma filial belga da empresa de trabalho temporário cá em Portugal. Ou seja, nós vamos como trabalhadores portugueses para trabalhar na empresa de trabalho temporário belga.
	4.6	Para si, qual era o objetivo da expatriação? Qualidade de trabalho. A mão-de-obra portuguesa é vista como tendo uma grande qualidade nesta área.
	4.7	Genericamente, que condições de repatriação lhe foram apresentadas?
Recrutamento e Seleção	5.1	Como teve conhecimento da vaga? Na empresa de trabalho temporário em Portugal. Só há anúncios quando há muitas vagas... Para chamarem mais pessoas. Mas depois essas pessoas só fazem os exames práticos lá e muitos voltam...
	5.2	Como se candidatou? Inscrevemo-nos.
	5.3	Como foi feita a seleção de candidatos? Quando somos chamados ou selecionados através do currículo que é enviado ao cliente estrangeiro, fazemos um exame prático de soldadura. Se passarmos no exame, se fizermos bem a chapa de soldadura, estamos qualificados para o trabalho. Quando somos chamados para preencher os papeis, perguntam-nos algumas coisas sobre o nosso trabalho e se nos sentimos capaz de ir. A minha resposta foi “Eu sinto-me capaz, se não, não me tinha inscrito”... Mas isto foi para me inscrever. Para ir para as empresas que sou chamado no estrangeiro, tenho sempre de fazer um exame de aptidão prática, mas é só isso... A prática.
	5.4	Que competências eram requeridas? Bem... Pedem o tipo de soldadores que precisam... Mas sim, também dizem que procuram pessoas com boa capacidade de comunicação e assíduos. Muitos pedem o 9º ano, certificados de soldadura... Mas da pessoa, é só isso e se sabe falar inglês ou francês...

Preparação da Expatriação	6.1	<p>Que apoio lhe foi dado na preparação da viagem?</p> <p>Estava muito nervoso quando soube que ia... Cá só nos ligaram e marcaram as viagens.</p>
	6.2	<p>Que formação lhe foi oferecida até ao momento da sua partida?</p> <p>Cá, nenhuma...</p>
Período de Expatriação	7.1	<p>Foi oferecida formação durante o período em que esteve expatriado?</p> <p>Tivemos formações de como é que devíamos fazer o trabalho, mas só lá, na empresa/oficina para onde íamos trabalhar.</p>
	7.2	<p>Que tipo de acompanhamento lhe foi dado?</p> <p>Tínhamos uma pessoa da empresa de trabalho temporário que nos ajudava. Quando tinha alguma dúvida, era sempre com ele que falava. Era o responsável das pessoas que estavam lá. Ele controla as estadias, o vencimento... Ele era português. Há pessoas em Portugal com quem falamos quando estamos cá – da empresa de trabalho temporário -, e depois quando estamos lá, falamos com o responsável que está no país para onde vamos da empresa de trabalho temporário de cá.</p>
	8.1	<p>O local de destino era muito diferente de Portugal?</p> <p>Tinha pesquisado muito na internet, mas não conhecia o país. Eles comiam muito pão e cerveja!</p> <p>São mais liberais que os portugueses, mas não são tão dados. Ajudam os estrangeiros, mas não são acolhedores como nós. Nós cá quando aparece um estrangeiro perdido, com toda a calma damos as indicações, se for preciso ainda lhes damos boleia até ao sítio... Têm muitos hábitos diferentes de Portugal. Nós almoçamos e jantamos, já eles “é à base” de sandes e comida pré feita: hambúrgueres, fritos, kebabs. Não os via sentados à mesa como nós, a fazerem uma refeição em conjunto. Mas isso não me fazia impressão. Ao início, quando precisávamos de uma ajuda, sentíamos essa parte fria deles, mas quando estamos bem, eles estão na vida deles e nós na nossa. Essa diferença não me afetava. Eu tanto me dava com portugueses como com não portugueses, às vezes em bares, outra vez noutros sítios, no trabalho. Eu não falava a língua, mas ia tentando. Ora falava em inglês, ora em francês. Desenrascava-me como podia.</p> <p>(...)</p> <p>Na forma de trabalhar, na minha área, o que mais se notava eram os materiais diferentes. É como as tintas, há a tinta de água, a tinta de areia e a tinta de óleo, são materiais diferentes mas não deixam de ser tintas e na minha área é o que acontece. Conhecemos materiais de adição que se usam nuns países e noutros não... Cada sítio, cada oficina em cada país tem materiais e formas de trabalhar diferentes, logo, ao variarmos a forma como trabalhamos, adquirimos mais experiência.</p> <p>A nível de pessoas, cada país tem o seu chefe e o seu team leader e é como se costuma dizer “mais vale cair em graça do que ser engraçado”... Eu sempre me dei bem com a chefia estrangeira. São pessoas que nos vêm como trabalhadores e não pelas nossas relações ou como é que chegámos até lá...</p>
	8.2	<p>Como fazia para conhecer pessoas novas?</p> <p>Não é difícil chegar até mim a nível de amizades, mas agora com o tempo e com as minhas experiências isso tem mudado. Continuo a ajudar no que posso e não prejudico ninguém, mas cada vez mais sinto que tenho de ser mais focado e direto. Quando estamos num grupo grande – dez/quinze pessoas – que não nos conhecemos de lado nenhum, eu sou acessível, mas não me dou totalmente.</p> <p>(...)</p> <p>Eu dava-me com toda a gente, mas até preferia dar-me com os belgas do que com os portugueses que lá estavam. São menos “metidos”, fala-se um pouco de tudo, mas sem segundas intenções.</p> <p>Eu não conhecia ninguém. Nem a pessoa com quem depois fiquei na casa. Nós conhecemo-nos nessa altura, demo-nos bem e depois é que ele me convidou para ficar com ele na casa. Conhecemo-nos, a conversa começou a desenrolar e depois pronto... Ao início era mais ingénuo. Falava da minha vida e do que eu passei e senti que havia portugueses que usavam isso para ver os meus pontos fracos, enquanto os belgas não queriam saber disso. Mas pronto, serviu para eu aprender a</p>

		resguardar-me mais... Além disso, eu ando sempre cá e lá e noutros sítios, acabo por não continuar a conversar com as pessoas, por isso, também não tinha assim amigos que traga até hoje...
	9.1	Qual foi o melhor momento da sua estadia? O meu melhor momento foi mesmo quando soube que ia lá ficar a trabalhar... Saí de Portugal com uma mão à frente e outra atrás e saber que tinha conseguido vingar no meio de mais antigos que eu e com mais experiência com vinte anos, para mim, foi a minha maior vitória.
	9.2	E o pior? Eu nunca tive maus momentos. Conseguia prever às vezes coisas que podiam acontecer e tentar contornar a situação, mas a verdade é que nunca tive assim um momento mau.
	9.3	Como regia e ultrapassava obstáculos? Eu, quando estou fora, tento não ter a cabeça em Portugal... Porque isso faz com que o tempo não passe... Fico ansioso e foi isso que me aconteceu na última vez que fui. Eu nunca tive medo da aventura nem do desconhecido, mas depois há experiências que correm bem e outras que correm menos bem. Mas isto era antes de ter mulher e filhos... Aí já é outro tipo de vivência... Quando isso me começou a afetar, tentei abstrair-me porque se não ia-me custar muito lá viver... (...) Quando tinha problemas... Não fingia que não os tinha, mas também aprendi que às vezes mais vale deixar estar e o problema resolve-se sozinho.
	9.4	Qual foi o sentimento predominante durante a sua estadia? Quando estava solteiro estava bem! Mas quando me juntei, já foi mais complicado... Mas lá está, tentava abstrair-me... Mas nessa primeira experiência – a que estamos a falar – eu ainda estava solteiro, por isso vamos falar nessa. Eu não tinha saudades de Portugal. Claro, tinha saudades de estar com os meus amigos e ser “aquele que veio lá de fora”, mas...
Competências	10.1	Para si, quais foram as características pessoais mais importantes durante o período em que esteve expatriado? Sempre tentei ser humilde... Nunca fui de intrigas. Não me meto na vida de ninguém.
Regresso	11.1	Como foi organizado o seu regresso? Ainda estou entre cá e lá. Venho, fico duas semanas e depois vou para onde me chamam.
	11.2	Que função desempenhou após o regresso?
Balanco da Experiência	12.1	Como classifica a experiência? Eu gostei muito da experiência e por isso é que quis continuar. Ao nível monetário era muito bom, desenvolvi-me rápido e fiquei melhor naquilo que é a minha profissão. Não tinha distrações... Estava focado no objetivo, tive de me esforçar para ser tão bom como aqueles que tinham muito mais anos de experiência que eu para assegurar um posto de trabalho que me dava uma melhor qualidade de vida. O problema é agora... Custou-me muito esta última vez. Já tenho um filho com 4 anos e outro a caminho. Quando o meu primeiro filho fez um mês, eu tive de ir para fora. Mas eu tinha de dar boas condições à minha família e, por isso, fazia isto a pensar neles. Tentava não pensar no assunto, ficar sempre focado no trabalho e assim que chegava a casa, dormia. Não podia chegar a casa e ficar a pensar, desgasta muito psicologicamente. Pensar é o pior nestas alturas. Mesmo quando falava por SKYPE, tentava não mostrar para também lhes poder dar força. Mas isto sou eu... Sei que há lá muitos homens que já estão habituados...

	12.2	Que consequências é que esta experiência trouxe para a sua vida?
	12.3	<p>Voltaria a candidatar-se a um processo de expatriação?</p> <p>Agora que a minha mulher está com 7 meses de gravidez, está muito complicado... Vou continuar a trabalhar fora porque é preciso, mas agora vou fazer uma pausa. Vou tentar ficar cá uns tempos, mas assim que for preciso, volto a ir para fora.</p>

Anexo 7 - Sinopse da Entrevista a E5

Dados Sociodemográficos	1.1	Idade 36 anos atualmente, 25 à altura da expatriação
	1.2	Nacionalidade Portuguesa
	1.3	Estado Civil Solteira
	1.4	Número de Filhos Nenhum
	1.5	Que função desempenhava na organização antes do processo de expatriação? Estágio
	1.6	Qual a antiguidade na organização? 1 ano
Caraterização da Organização	2.1	Número de Trabalhadores Globalmente, 90 000
	2.2	Sector Bens de Consumo
Motivação	3.1	O que é que o levou a candidatar-se a um processo de expatriação? Já há alguns anos que andava a pensar ter uma experiência internacional, na altura tinha pensão em fazer o 12º ano fora, nomeadamente no Reino Unido ou Estados Unidos, no entanto, depois quando fui ver as transferências de equivalência não era um processo fácil, por isso, ficou só a marinar a ideia. Quando surgiu um convite de ir para o exterior, chamou-me muito a atenção porque normalmente as questões de recursos humanos são coisas muito locais. Por isso, ter uma oportunidade de ir para fora na empresa que era e pela dimensão que tinha e ainda assim continuar a trabalhar em recursos humanos, era espetacular.
	3.2	Porque é que considerou ser um bom candidato a um processo de expatriação? Em termos de características, penso que sou uma pessoa com facilidade de adaptação, sou “banda larga”, ou seja, consigo adaptar-me facilmente aos ambientes onde me integro e sou q.b. de introvertida e q.b. de extrovertida dependendo um bocadinho das situações, mas foi também uma oportunidade de explorar algumas competências que eu própria não tinha presente que as tivesse. Tinha a vontade de ir, sabia que ia trabalhar em inglês sempre, sabia que podia encontrar pessoas mais ou menos diferentes de mim e acho que não pensei muito se me ia dar bem ou não, para mim foi para ir e depois logo se via e obviamente assumindo que tudo ia correr bem. Não acho que tenha assim uma característica que me distinga, mas se calhar o facto de eu gostar muito de viajar já me tinha permitido conhecer outras culturas para além da portuguesa e outras formas de estar e provavelmente isso aliado à capacidade de me adaptar que eu acho que tenho e alguma flexibilidade, acho que foram os ingredientes base.
Caraterização da Expatriação	4.1	Qual foi a duração proposta e a duração efetiva do tempo de expatriação? Falando da ida de Lisboa para Cracóvia, fui sem tempo determinado, contudo, da Polónia para a Suíça, aí já me fizeram a proposta de cerca de um ano.
	4.2	Qual foi o local de destino?

		Eu fui em novembro de 2006 para a Polónia, entretanto lá convidaram-me para ir para a Suíça por um ano e uns meses e depois voltei para a Polónia e da Polónia para Portugal, dois anos depois de ter ido pela primeira vez para a Polónia.
	4.3	<p>Genericamente, que condições foram oferecidas?</p> <p>Tive algumas ajudas de uma espécie de expatriação, tal como uma visita exploratória a Cracóvia para perceber por exemplo onde é que eram os escritórios e onde é que eu iria ficar dentro dos escritórios, a possibilidade de pensar como queria fazer em relação às aulas de polaco, se estava tudo bem para abrir uma conta bancária, conheci o Comité de Direção do projeto onde seria integrada, outras pessoas que vinham também em visita exploratória para serem integradas no projeto, ou seja, isto são coisas que não se fazem com uma contratação local. Entretanto obviamente que disse que sim e comecei tratar da mudança – tive uma empresa que tratou disso com condições muito boas.</p>
	4.4	<p>Foi sozinho ou acompanhado?</p> <p>Na altura eu era solteira, por isso, fui sozinha.</p>
	4.5	<p>Que função desempenhou durante o período de expatriação?</p> <p>Relativamente à função que ia desempenhar, eu entrei diretamente para o projeto. Eu quando entrei para a empresa foi em regime de estágio e saí e depois quando voltei, foi para ir para este projeto, ou seja, não fui logo para a função que ia ter na Polónia. No entanto, se pensarmos na função que tinha antes de ter saído, sim, foi uma promoção. O estágio foi um ano, depois saí e estive cerca de 6 meses noutra empresa e foi durante esse tempo que surgiu esta oportunidade. Vieram falar comigo para me candidatar porque ia existir esta oportunidade e que o recrutamento era interno, mas para me candidatar.</p>
	4.6	<p>Para si, qual era o objetivo da expatriação?</p> <p>Na altura estava a ser criada uma equipa de projeto internacional e procuravam pessoas que integrassem essa equipa de projeto. Na altura quando o processo de recrutamento começou, o objetivo era que ficassem dois anos em Portugal a aprenderem processos de RH e depois desse tempo e que saíam de Portugal para operacionalizarem os processos de apoio à filial onde eu estava, só que quando me disseram isso na entrevista que tive com eles, eu disse que dois anos era muito tempo para ficar em Portugal e que não me poderia comprometer que estando dois anos em Lisboa, a seguir fosse para fora porque o meu objetivo era sair de Portugal logo naquela altura. Devido a isto, acabei por ingressar noutro processo de recrutamento, que entretanto não existiu porque já tinham falado comigo e esse sim, era para integrar a equipa de projeto para onde eu fui.</p>
	4.7	<p>Genericamente, que condições de repatriação lhe foram apresentadas?</p> <p>Não se falou no regresso a Portugal. Quando quisesse sair, podia ser integrada na filial em Portugal se houvesse vaga, mas se não houvesse, saía da empresa.</p>
	4.8	<p>Como se candidatou?</p> <p>Entretanto, eu acabei por ser convidada por ir fazer um assessment centre em que passei à fase seguinte que foi uma entrevista com duas das managers de RH que tinha conhecido e o diretor de centro de serviços partilhados que era o diretor da estrutura que iria receber as pessoas no após os 2 anos que estavam em Portugal.</p>
Recrutamento e Seleção	5.1	<p>Como teve conhecimento da vaga?</p> <p>Através das pessoas na afiliada que estavam a coparticipar nesse recrutamento, porque na altura estavam à procura de alguém que ainda ficasse dois anos em Portugal, eram pessoas que eu conhecia enquanto tinha feito o meu estágio e com as quais mantinha contacto e foram elas que me avisaram desta oportunidade.</p>
	5.2	<p>Como se candidatou?</p> <p>Entretanto, eu acabei por ser convidada por ir fazer um assessment centre em que passei à fase seguinte que foi uma entrevista com duas das managers de RH que tinha conhecido e o diretor de centro de serviços partilhados que era o diretor da estrutura que iria receber as pessoas no após os 2 anos que estavam em Portugal.</p>
	5.3	<p>Como foi feita a seleção de candidatos?</p> <p>A entrevista foi uma entrevista de competências feita em inglês e já com base nos resultados do assessment feito na consultora. Foi nesta fase que eu disse que queria sair de Portugal naquele momento e que eles me disseram que tinham então outra oportunidade e que começamos a falar sobre isso.</p>

	5.4	<p>Que competências eram requeridas?</p> <p>Procuravam pessoas focadas na motivação, tentavam perceber o nível de conforto em relação a ir sozinha, porque é que queria ir e perceber a adaptabilidade e flexibilidade, competências de gestão de projetos, orientação para resultados para cliente interno e pronto, foi muito isto que foi explorado.</p>
Preparação da Expatriação	6.1	<p>Que apoio lhe foi dado na preparação da viagem?</p> <p>Bem, foi a visita exploratória, alinhamento de condições contratuais, a parte da mudança que foi muito bem tratada pela agência... Também já tinha uma pessoa da empresa na Polónia a tratar-me de tudo o que era necessário relativamente a documentação e questões fiscais. A mudança foi totalmente suportada pela empresa, sem restrições ao nível de dimensões, por exemplo, caso quisesse levar mobília, estava à vontade porque era um contentor e era considerada uma mudança de vida. Tive logo um alojamento organizado individual com base no meu agregado familiar – caso quisesse que os meus familiares lá fossem, eles pudessem ficar confortáveis e houvesse espaço - até encontrar uma casa à minha escolha, tive também a ajuda de um ordenado extra para que quando tivesse de mobilar ou adaptar a minha casa, o fizesse quando quisesse. Tive também ajuda a encontrar uma casa através de uma agência.</p>
	6.2	<p>Que formação lhe foi oferecida até ao momento da sua partida?</p> <p>Quanto à formação, lá tive a possibilidade de ter aulas de polaco, mas cá, não tive.</p>
Período de Expatriação	7.1	<p>Foi oferecida formação durante o período em que estive expatriado?</p> <p>Tinha a opção de Polaco.</p>
	7.2	<p>Que tipo de acompanhamento lhe foi dado?</p> <p>Aí não foi propriamente fácil, porque não era um pacote de expatriamento na sua totalidade – era considerada uma empregada local -, então e tivesse de ir tratar de alguma coisa na segurança social ou tivesse um problema com a água ou com o gás, tinha de contar muito com a ajuda dos meus colegas porque não havia ninguém responsável por essa relação apesar de eu ser estrangeira. Conseguia falar com a organização em Portugal, mas como tinha sido uma alteração no local de contrato, também não tinha muito apoio.</p>
	8.1	<p>O local de destino era muito diferente de Portugal?</p> <p>O Clima é muito diferente... Eu cheguei a Cracóvia em janeiro, no pico do Inverno e cheguei a apanhar dias de -15°, mas as casas e tudo o que são transportes públicos estão preparados para isso. Eu tinha uma casa muito confortável, não precisava de andar cheia de roupa. Nestes países é um bom calçado e um bom agasalho porque quer em casa, quer em qualquer sítio onde estejam mais pessoas, está tudo muito preparado.</p> <p>A língua – o polaco – é muito difícil, mesmo com as aulas – eu também viajava muito, por isso também não conseguia acompanhar o grupo -, contudo como na Polónia também muita gente fala inglês, não era uma necessidade assim tão urgente. As pessoas são muito afáveis, mesmo quando não falam inglês. Quando se diz “bom dia ou boa tarde”, percebem o enorme esforço que se está a fazer e, por isso, tive algumas situações como ir ao supermercado e ter de comunicar quase por mímica e as pessoas sempre muito disponíveis. Aconteceu-me estar, por exemplo, nos legumes e olhar não saber o preço a que correspondia cada uma das coisas e perguntar e as pessoas serem muito amáveis e disponíveis para ajudar. São pessoas que gostam muito de sair como nós. São pessoas que bebem muito mais do que nós. Em termos de refeições, são diferentes porque para eles o almoço é a refeição mais importante do que dia, mas que por ser mais importante, não significa que seja aquela que toma mais tempo, mas é a refeição quente. Se for preciso, o jantar para eles o jantar é uma sandwich às 5:30/6 da tarde e, por isso, aí há algumas diferenças culturais.</p>
	8.2	<p>Como fazia para conhecer pessoas novas?</p> <p>Têm também muito interesse pelo estrangeiro. Perguntam porque é que a pessoa lá está, o que é que está a fazer, quanto tempo é que vai ficar, como é que está a correr... Por isso, na Polónia eu consegui ter amigos sem ser as pessoas que trabalhavam comigo, ou seja, amigos de amigos que ia conhecendo, o que acho que também é um bocadinho diferente do que o que acontece cá em Portugal, segundo o que os meus amigos estrangeiros me contam.</p>

Competências		<p>(...)</p> <p>Em relação a amigos, o principal era mesmo através de amigos de amigos. E sentia que estávamos completamente à vontade para fazermos alguma coisa com esses amigos dos amigos estivessem presentes. Éramos um grupo de estrangeiros que estávamos fora, numa cidade que não conhecíamos, por isso, essa era a maneira mais fácil de conhecermos as pessoas. Eu trabalhava com polacos, mas não só, havia mais estrangeiros e por semelhança, acabava por me dar muito com eles... Criámos laços muito fortes que ainda hoje passados 11 anos continuamos em contacto. Chegámos a ir a casamentos na Roménia e na Argentina por serem pessoas que conhecemos ali. Claro que também polacos. Comecei por conhecer as pessoas com quem trabalhava e, eventualmente, amigos dessas pessoas. À primeira vista, os polacos não são as pessoas mais afáveis do mundo, são diferentes de nós, mas também vamo-nos aproximando com as pessoas com quem sentimos mais afinidade e semelhança e isso dissipa-se.</p>
	9.1	<p>Qual foi o melhor momento da sua estadia?</p> <p>Não sei... Tive muito bons momentos. Por exemplo, no dia em que saí de Cracóvia os meus amigos todos fizeram-me uma festa de despedida que até fogo de artifício tinha, são momentos que não se esquecem. Quando o meu chefe me disse que tinha feito um recrutamento interno e que eu iria para Madrid e eu senti que as pessoas iam sentir a minha falta também foi um momento muito importante. A primeira vez que tive de cozinhar e que convidei os meus amigos para irem lá a casa jantar e estava tudo bom, também foi um bom momento para mim, pronto, uma série de coisas simples que ali tomam outras proporções...</p>
	9.2	<p>E o pior?</p> <p>Eu acho que todos passámos por momento mais ou menos bons, alguns deles obviamente similares, e saíu dali um grupo muito unido e não era só pela empresa em que trabalhámos – até porque muitos de nós já não trabalhamos lá – e falamos de coisas tão banais como a Guerra das Estrelas ou as férias que vamos fazer. O meu ex chefe, por exemplo, que é uma referência para mim até hoje continuamos conectados. Ele é romeno, vive em Bucareste atualmente e conta-me coisas da vida dele e eu da minha, se calhar não com a mesma frequência, mas continuamos a falar. Mas não só com ele, tenho vários amigos assim. Criámos um núcleo bastante mais importante do que só o facto de trabalharmos no mesmo sítio, nós passámos pelas mesmas coisas, tivemos as mesmas dores...</p> <p>(...)</p> <p>Mas pronto, também há outros momentos em que se liga para casa e se diz que as coisas não estão a correr assim tão bem e as pessoas perguntam: “então e porque é que não voltas?”, em vez de ser muito mais na ótica de “isso vai correr bem!” e aí pensas que não era aquela a resposta que se está à procura...</p>
	9.3	<p>Como regia e ultrapassava obstáculos?</p> <p>Na altura em que eu fui, sim, havia e-mail mas não era como hoje. Não havia Whatsapp, não havia Facetime... Claro que tínhamos o e-mail, mas era diferente. Também ligávamos para o telefone de casa, mas isso não era propriamente barato. Por isso aquele sentimento de “estou a ter um problema, vou ligar a alguém”, às vezes não dava e por isso acho que se pratica muito a resiliência e sendo q.b. de introvertida, também faz com que se saia da zona de conforto, estar com outras pessoas, estar muito tempo de alguém com quem trabalhas já na tua vida pessoal. Claro que há dias em que o trabalho não corre tão bem e chega-se a casa a pensar: “bolas, porque eu tenho de estar a 3000km de casa para estar a fazer isto?”... Mas claro que é sempre numa ótica de que isto me vai servir para alguma coisa e que ia desenvolver competências importantes.</p>
	9.4	<p>Qual foi o sentimento predominante durante a sua estadia?</p> <p>Mas sim, em termos de sentimento, senti-me muitas vezes sozinha... Claro que há partilhas que não se fazem logo quando se está a conhecer alguém, além de que por vezes são pessoas com quem trabalhas e também é preciso dividir as coisas. Mas no geral acho que correu muito bem.</p>
Competências	10.1	<p>Para si, quais foram as características pessoais mais importantes durante o período em que esteve expatriado?</p> <p>Houve coisas que para além das competências que tinha inicialmente, também eram muito relevantes, nomeadamente a comunicação. Não se fala da mesma forma em todo o lado, há culturas que são mais diretas do que outras, há culturas em que tens de ser mais cordial do que noutras. A</p>

		<p>flexibilidade e a adaptabilidade continuam a ser, para mim, bastante importantes, mas também a disponibilidade para sair da zona de conforto e perceber que não, nem sempre vai correr bem, não se vai conseguir sempre ir às compras e saber ler os preços ou ler as instruções, nem pedir coisas simples que em Portugal é tão fácil, tem de se estar preparado para isso e ter essa resiliência e capacidade de sair da zona de conforto.</p> <p>Mas hoje em dia, eu acho mesmo que as pessoas deviam ter um momento de estar fora, não em férias, mas trabalhar fora uns tempos. Como também já disse a amigos meus que para eles não ia dar porque são pessoas que precisam de menos ambiguidade, são pessoas que precisam das coisas muito mais organizadas e estar muito mais na zona de conforto e é são coisas que uma experiência destas não permite.</p> <p>Acho que também ir sozinho ou ir acompanhado é diferente, porque ir com alguém seria ter alguém que estivesse a passar o mesmo e compreendesse o que estamos a passar e seria um ponto de apoio, mas independentemente disso acho que há realmente competências que são importantes e quem vai à espera de que as coisas sejam como em Portugal ou mesmo quem vai com as expectativas muito altas e depois percebe que lá há os mesmos problemas que existem em Portugal, tem de ganhar perspectiva e tem de perceber que há coisas melhores e outras piores, mas que isso também faz parte de nós e da forma como encaramos as coisas na nossa vida.</p>
Ressgo	11.1	<p>Como foi organizado o seu regresso?</p> <p>Não foi fácil.</p> <p>Eu continuei na empresa onde estava, depois de ter mudado de país, e a empresa estava a colocar uma parte da equipa na Suíça e outra em Madrid, onde só ia eu e uma colega que ia entrar de licença de maternidade. Ou seja, o meu “regresso” foi para Madrid e não para Portugal. Ou seja, eu ia ser a única pessoa da minha equipa que ia para Madrid e também não queria ir para a Suíça, logo, falei com a minha chefia na altura e aquilo que eu disse foi “virtual por virtual, deixa-me ser virtual em Lisboa porque isso para mim neste momento é importante” e ele disse-me que não havia problema nenhum, ou seja, voltei com a missão que tinha e fiquei nos escritórios em Portugal, da mesma forma que podia ficar em casa, mas isso para mim não fazia sentido. Foi um conjunto de fatores, foi eu querer regressar e foi ter alguém disponível que em termos de chefia não lhe fazia diferença e que queria que eu estivesse bem e por isso me disse para voltar. Trabalhei ainda em Portugal cerca de um ano e meio até decidir mudar de empresa.</p>
	11.2	<p>Que função desempenhou após o regresso?</p> <p>A mesma, pois podia trabalhar a partir de qualquer lugar...</p>
Balanço da Experiência	12.1	<p>Como classifica a experiência?</p> <p>No geral, super positivo. Acho que abre imenso os horizontes, conhecemo-nos melhor a nós próprios.</p>
	12.2	<p>Que consequências é que esta experiência trouxe para a sua vida?</p> <p>Eu acho que nos ajuda a perceber quem está à nossa frente.</p>
	12.3	<p>Voltaria a candidatar-se a um processo de expatriação?</p> <p>Hoje em dia sim, digo que não tenho mobilidade e que gostaria de ficar em Portugal, mas não porque alguma coisa tenha corrido mal. Houve momentos difíceis sim, mas voltava e, se calhar em determinado momento da minha vida, isso vai voltar a colocar-se em cima da mesa. Na altura eu achei que era o momento para voltar a Portugal, emocionalmente, etc. mas não houve nada que tenha corrido mal e que me faça pensar “Epá não, eu não volto a fazer isto”. Enquanto que realmente já conheci pessoas em que isso se passou, que tinham saudades, que sentiam falta de um espaço confortável e que não voltariam. Às vezes ouve-se que a casa é onde o coração está e, se não temos essa perspetiva, então não é fácil fazermos uma coisa destas.</p>

Anexo 8 - Sinopse da Entrevista a E6

Da do	1.1	Idade
-------	-----	-------

		27 anos
	1.2	Nacionalidade Portuguesa e Moçambicana (nascido em Portugal)
	1.3	Estado Civil Solteiro
	1.4	Número de Filhos Nenhum
	1.5	Que função desempenhava na organização antes do processo de expatriação? A minha função enquanto trabalhei em Portugal na empresa – estive cá uns meses – era a mesma com que fui: como Gestor de Projeto. Estava a planear o projeto para ir para lá.
	1.6	Qual a antiguidade na organização? Recrutamento Externo
Caraterização da Organização	2.1	Número de Trabalhadores 500
	2.2	Sector Tecnologias
Motivação	3.1	O que é que o levou a candidatar-se a um processo de expatriação? Falta de oportunidades no meu país e as oportunidades de progressão de carreira. Claro que questões monetárias também, mas não era só isso. Pela experiência e mais valia de viver numa cultura diferente e num país diferente durante uma temporada, a parte curricular e o desenvolvimento linguístico que sendo trabalho numa empresa multinacional e com muitas pessoas de nacionalidades diferentes expatriados como eu, o que me obrigava a falar várias línguas e sobretudo o dinamismo que nos dá uma experiência lá fora e a capacidade de crescer não só termos laborais.
	3.2	Porque é que considerou ser um bom candidato a um processo de expatriação? Disponibilidade não só financeira, mas como pessoal. O facto de não ter filhos e não ter pessoas a depender de mim. E também o meu espírito de aventureiro e despreocupação e para ver também a minha capacidade de adaptação a outros países, outra cultura e outros costumes e rotina. Eu penso que é foi a minha capacidade de adaptação que fez com que arrancasse nesta aventura. Já tinha tido a oportunidade de estudar fora da minha área de residência, o que nos leva também a uma série de adaptações e aprendizagens novas para o nosso dia a dia. Por ser um país longe, acho que foi mesmo a minha capacidade de adaptação rápida. Não era um país das minhas nacionalidades, mas a língua era a mesma, portanto. A língua costuma ser um obstáculo e eu tinha isso como vantagem. Aquilo para que eu estava menos preparado, era mesmo a questão da distância em si que uma pessoa só tem noção mesmo quando já estamos lá do outro lado. O facto de ter dupla nacionalidade, foi uma coisa que me ajudou claro. Embora eu tenha nascido em Portugal, fiquei com nacionalidade moçambicana também por causa dos meus pais. O facto dos meus pais também terem mudado de país foi algo que também ficou enraizado em mim a cultura e os costumes da terra dos meus pais, era-me familiar e conjugava as duas nacionalidades. Eu sempre gostei de viajar e sempre o fiz, tanto com os meus pais como com os meus amigos.
Caraterização	4.1	Qual foi a duração proposta e a duração efetiva do tempo de expatriação? Inicialmente, tinha-me sido proposto 4 meses, mas a duração real foi de um ano.

	4.2	Qual foi o local de destino? Angola
	4.3	Genericamente, que condições foram oferecidas? Foi-me proposto mais tempo enquanto lá estava. Como condições tinha a casa, motorista, alimentação, pocket Money e tinha sempre assegurada por eles pelo menos a viagem de ida e de regresso. Tinha oportunidade de levar a minha família se assim o quisesse, a empresa facilitava, mas não sendo casado nem tendo filhos, não fazia sentido.
	4.4	Foi sozinho ou acompanhado? Sozinho
	4.5	Que função desempenhou durante o período de expatriação? Gestor de Projeto
	4.6	Para si, qual era o objetivo da expatriação? O objetivo da expatriação para a empresa – que neste tipo de projetos preferia expatriados portugueses –, era sobretudo pela nossa cultura e língua e, visto que a empresa é parte Israelita, em projetos como eu que era andar em escolas públicas é um bloqueio muito grande o facto de terem grande dificuldade na língua e na adaptação à cultura e, por isso, preferem os portugueses para que o choque não seja tão grande. Em relação a mim diretamente, fui para formar e para executar. Formar porque precisavam de pessoas com capacidades de lideranças e pedagógicas e executar por ser uma experiência em África onde não nem sempre há condições, não há internet, não há estradas boas, é um cenário completamente desconhecido e, por isso, acabava por fazer tudo.
	4.7	Genericamente, que condições de repatriação lhe foram apresentadas? Não me ofereceram para já as condições de repatriação porque é como se fosse uma prestação de serviços.
Recrutamento e Seleção	5.1	Como teve conhecimento da vaga? Soube através de um amigo de escola que havia um professor que estava à procura de uma pessoa com o meu perfil – perfil técnico e académico.
	5.2	Como se candidatou? Entrei em contacto com esse professor que trabalha na empresa que estava à procura de pessoas.
	5.3	Como foi feita a seleção de candidatos? Tive uma entrevista com o meu professor e com o Diretor. Que eu saiba não havia mais pessoas no processo. Eles andavam mesmo à procura de uma pessoa muito específica por networking e, pelos vistos, eu preenchi os requisitos.
	5.4	Que competências eram requeridas? Perguntaram-me se estava preparado para um nova realidade, se tinha conhecimento do que se passava em Angola e eu disse que estava completamente ciente do cenário para onde eu ia. O meu pai já tinha trabalhado lá, eu tenho amigos e alguns familiares que vivem lá, por isso sabia mais ou menos como era a vida lá. Mas sim, notei uma grande preocupação com o meu bem estar e com a minha adaptação, que não é fácil, e queriam também perceber se da minha parte sentiam confiança e se estava preparado para ir numa aventura destas.
Preparação da Expatriação	6.1	Que apoio lhe foi dado na preparação da viagem? Bem, eles apoiaram-me em tudo. Desde a preparação dos documentos todos até à marcação das consultas do viajante, foi tudo suportado por eles. Eles dão-nos logo referências de pessoas que tenham estado expatriadas lá e que ainda lá estão a desenvolver o projeto. Temos sempre também no condomínio ou na casa eu partilhamos, pessoas do

Período de Expatriação		nosso país... Relativamente à casa, perguntaram-me se tinha preferências em ficar sozinho ou partilhar a casa. Relativamente a formações de língua, não senti essa necessidade visto que falo bem inglês e as restantes línguas também não me eram totalmente desconhecidas.
	6.2	Que formação lhe foi oferecida até ao momento da sua partida? Tive formação técnica sobre o software que eu ia instalar.
	7.1	Foi oferecida formação durante o período em que estive expatriado? Tinha as de línguas, mas nunca senti essa necessidade...
	7.2	Que tipo de acompanhamento lhe foi dado? Tinha sempre uma pessoa da empresa disponível para tratar de assuntos que fossem necessários, fosse documentação, financeiros, o que fosse. Podia falar com essa pessoa que era um elo de ligação entre Portugal e Angola e também podia falar diretamente com o Project Manager ou o diretor, ou mesmo falar diretamente com as pessoas em Portugal era fácil.
	8.1	O local de destino era muito diferente de Portugal? Era muito diferente de Portugal, estações calorosas, cultura e tradição – embora haja uma grande base e semelhança com a cultura portuguesa – a música, os comeres, o vestir, o beber, até o dançar e os horários das refeições são diferentes. Nós estamos habituados ao stress, eles têm uma “leveza” que nós não temos. Eles são mais calorosos, nós somos mais frios e distantes - apesar de acolhermos e recebermos bem as pessoas, não há tanto dispor, à vontade e contacto físico como eles. A maneira como abordam “papá”, “mamã”, “tio”, “o mais velho”, há um certo respeito por uma hierarquia não só social, mas também quase afetiva e familiar. Vê-se muito quando uma pessoa mais velha aborda uma pessoa mais nova, é sempre por “jovem” ou “filho” ou “sobrinho”. Logo assim na primeira abordagem, é algo que nós portugueses não fazemos. Jamais abordaríamos uma pessoa idosa por “mais velho” logo no primeiro impacto.
	8.2	Como fazia para conhecer pessoas novas? Eu tinha a sorte de trabalhar em escolas e locais públicos com muita afluência de pessoas. Tínhamos contacto diário com a população por isso era muito fácil. Fora a parte profissional, tinha amigos e familiares onde acabei por fazer novas amizades através deles. Frequentava as sítios normais, como o Shopping – esta era uma das diferenças. Só há um certo tipo de pessoas que frequentam esses sítios, até a praia que vais frequentar, tentas que seja uma praia segura, com mais expatriados... E eu até tenho a sorte de poder ser confundido com uma pessoa local pelo meu aspeto físico, mas assim que eu abrisse a boca, as pessoas percebiam logo que eu não era dali. O meu aspeto físico só valia se eu estivesse num sítio onde entrasse calado e saísse mudo. Assim que eu falasse ou interagisse com alguém, por mais que eu tivesse a mesma cor e pertencesse à mesma “raça”, percebiam logo que eu não era local, pela minha maneira de falar, pela minha pronúncia, expressões, maneiras de estar... Tínhamos de ter algum cuidado, até tínhamos algumas regras de proibições de sítios onde podíamos ir e até que horas. Não eram bem regras, eram sugestões... No meu caso tinha um certo à vontade, mas sugeriram-me não andar pelos Musseques que eram os bairros mais pobres da cidade e que atraem mais criminalidade. Ter cuidado a andar no trânsito e andar sempre de portas trancadas por causa dos assaltos, ter cuidado da maneira como ando e revelo o meu dinheiro seja no supermercado ou num restaurante. Ter cuidado com as pessoas que estão a pedir e que nos abordam porque quer comer ou alguma coisa. Isso foi uma ajuda e também faziam isso para evitar algumas situações menos agradáveis que já tinham acontecido outrora.
	9.1	Qual foi o melhor momento da sua estadia? Eu acho que foram todos porque foi tudo tão único e dificilmente terei oportunidade de viver tal experiência brevemente. O Por do Sol. O Por do Sol foi o meu melhor momento. Mas visitar sítios que o meu pai visitou e que eu sabia que o meu pai gostava também foi muito bom.
	9.2	E o pior?

		A sobrevivência do ser humano... Há muitas pessoas que sobrevivem diariamente. Entrar no Musseque e ver a pobreza e as condições em que aquelas pessoas vivem. Não haver água canalizada, não haver esgotos nem saneamento... Vivem em barracas de chapas, o lixo, os aterros ao ar livre... É um bocado pesado.
	9.3	<p>Como regia e ultrapassava obstáculos?</p> <p>O facto de ter amigos e familiares lá facilita. Ter uma refeição com pessoas que conhecia antes de ir para lá, ajuda a matar saudades. Ter alguns conhecimentos é bom... Mas acho que aquilo que mais me facilitou nesta experiência foi mesmo a língua. Falar a minha língua a uma distância tão grande é um privilégio.</p> <p>As saudades, claro que custa sempre. A comida, os amigos, a família. Mas a internet, as chamadas, as vídeo chamadas ajudam... A saudade e a alegria foram os sentimentos predominantes.</p>
	9.4	<p>Qual foi o sentimento predominante durante a sua estadia?</p> <p>Sentimentos... Uma alegria e um prazer e um conforto que nunca tinha sentido. Um bem-estar pelas pessoas, pelo clima... Poder ver uma paisagem completamente diferente, a natureza, o por do sol mais lindo que vi na minha vida.</p> <p>Em termos de tensão mesmo, acho que não houve nenhum momento em que sentisse isso. Em termos de problemas, só aqueles de dia-a-dia de adaptação que todas as pessoas passam. Ter de ter cuidado a beber água, com o que como, até mesmo com sítio onde se vai à casa de banho... Esses cuidados claro que custam quando se está habituado a chegar a casa abrir a torneira e beber água ou até mesmo beber a água do chuveiro, coisa que ali é impensável, mas que é uma adaptação que custa.</p>
Competências	10.1	<p>Para si, quais foram as características pessoais mais importantes durante o período em que esteve expatriado?</p> <p>Acho que acaba por ser a envolvimento que se tem de ter. Já se está for da área de conforto, da área de residência, de tudo, por isso temos de nos envolver com o que nos rodeia. Só assim se percebe o que as pessoas passam ou vivem todos os dias, é preciso envolver-nos. Temos de ir ao Musseque para perceber o que é o Musseque, temos de ir à Baía do Luanda para perceber porque é que é uma das baías mais bonitas do mundo, temos de ir ao Parque da Kissama para se perceber o que é um safari num parque natural e ver os animais no habitat natural e não num canal da BBC Vida Selvagem, fazer 3000km em estrada para se perceber como África é lindo, ver as aldeias de palhotas que ainda existem, coisas que fazem parte também da história de Portugal, o sítio onde se fazia o embarque dos escravos para ir para o Brasil, onde foi assinado o contrato de Paz. Coisas que marcam não só a história de Angola, como também de Portugal e do Mundo.</p> <p>Mas a paciência também é uma característica muito importante... É preciso ter muita paciência para perceber, entender e deixar envolver, mas também paciência para aguentar as saudades de casa e, às vezes, para aguentar a falta de conforto daquilo que é a nossa casa. Há muitas situações de pessoas que não se adaptaram e não gostaram sequer porque não se conseguiram ambientar e envolver o suficiente para conseguirem fazer o que lá iam fazer...</p>
Regresso	11.1	<p>Como foi organizado o seu regresso?</p> <p>Voltei apenas... Vou continuar a trabalhar em Portugal até um novo projeto surgir.</p>
	11.2	<p>Que função desempenhou após o regresso?</p> <p>-</p>
Balanço da Experiência	12.1	<p>Como classifica a experiência?</p> <p>Muito positiva.</p>
	12.2	<p>Que consequências é que esta experiência trouxe para a sua vida?</p> <p>Responsabilidade, à vontade, descontração, acabamos por termos um à vontade em estar longe e alterar a rotina e não estar em casa ao pé da nossa família e dos nossos amigos – já não nos assusta assim tanto. Ganhei confiança e mais capacidade de adaptação, porque quanto mais rápida for essa adaptação, mais rápido ficamos bem num local novo.</p>

	12.3	<p>Voltaria a candidatar-se a um processo de expatriação?</p> <p>Voltava. Mesmo que fosse para um sítio onde não conhecesse ninguém.</p>
--	------	--

Anexo 9 - Sinopse da Entrevista a E7

Dados Sociodemográficos	1.1	Idade 44 anos
	1.2	Nacionalidade Portuguesa
	1.3	Estado Civil Casado
	1.4	Número de Filhos 1
	1.5	Que função desempenhava na organização antes do processo de expatriação? Operador
	1.6	Qual a antiguidade na organização? 20 anos
Caraterização da Organização	2.1	Número de Trabalhadores
	2.2	Sector Indústria Automóvel
Motivação	3.1	O que é que o levou a candidatar-se a um processo de expatriação? Eu estive 4 meses em Itália e 2 anos na Alemanha. A minha principal motivação era monetária. A primeira vez foi em Itália. Em Itália a língua é muito fácil, é parecido com o português. Na Alemanha era só o Alemão.
	3.2	Porque é que considerou ser um bom candidato a um processo de expatriação? Quando se vai numa situação destas é preciso ter uma mentalidade forte porque fica muita coisa para trás. Família, filhos, principalmente se forem pequenos. Não há nada de especial... Foram vagas da empresa que abriram e não havia caraterísticas nenhuma em especial que fossem precisas. Gosto de viajar e de conhecer outros países e isto também foi uma oportunidade única de o fazer porque tinha os custos todos pagos pela empresa.
Caraterização da Expatriação	4.1	Qual foi a duração proposta e a duração efetiva do tempo de expatriação? A primeira vez para Itália foi uma proposta de um ano e meio, mas só ficámos lá quatro meses porque o contrato de um ano não se chegou a realizar para a empresa onde íamos e a segunda vez foram dois contratos de 1 ano para a Alemanha.
	4.2	Qual foi o local de destino? Alemanha
	4.3	Genericamente, que condições foram oferecidas? A primeira vez que tive na Alemanha tinha casa paga pela empresa, alimentação, subsídio de transporte e o ordenado. A primeira vez fui daqui já com uma casa alugada, na segunda a empresa montou uns contentores e estávamos perto de 300 portugueses a morar em contentores... Nesse aspeto foi uma diferença muito

		<p>grande... Quando se mora numa casa, tem-se uma certa privacidade, nos contentores a privacidade deixa de existir...</p> <p>A justificação que nos deram foi que não tinham casas suficientes para alugar e que por isso aquela era a solução mais rápida.</p>
	4.4	<p>Foi sozinho ou acompanhado?</p> <p>A primeira vez que fui para a Alemanha fui com a minha mulher e a segunda fui sozinho. Ela trabalha no mesmo sítio que eu, por isso fomos os dois. Esta última ela não foi.</p>
	4.5	<p>Que função desempenhou durante o período de expatriação?</p> <p>A minha função foi a mesma, operador.</p>
	4.6	<p>Para si, qual era o objetivo da expatriação?</p> <p>No setor automóvel há alturas de alta produção e outras de baixa produção. E quando a produção é pouca eles fazem estes expatriamentos conforme as fábricas nos outros países precisam de trabalhadores. Vêm buscar mão de obra qualificada.</p>
	4.7	<p>Genericamente, que condições de repatriação lhe foram apresentadas?</p> <p>Quando voltar as minhas condições vão ser as mesmas. Vou ficar com o mesmo posto de trabalho que tinha quando fui.</p>
Recrutamento e Seleção	5.1	<p>Como teve conhecimento da vaga?</p> <p>É-nos informado diretamente pela empresa que vão abrir vagas através de reuniões que se fazem. É dito às chefias e as chefias dizem-nos a nós.</p>
	5.2	<p>Como se candidatou?</p> <p>Eu disse que queria ir e fiquei à espera da seleção.</p>
	5.3	<p>Como foi feita a seleção de candidatos?</p> <p>A seleção das pessoas era acima de tudo pelas vagas e o número de candidatos que têm. A partir daí depois vêm se a pessoa tem antecedentes clínicos, como é que é a situação na empresa, se têm muitas faltas, etc. Eles já nos conhecem a nós como funcionários e sabem perfeitamente das capacidades que nós temos. Na primeira vez havia mais pessoas do que vagas e na segunda já havia mais vagas que pessoas... As que não foram da primeira vez foi porque tinham pouco tempo de casa ou muito absentismo... Ou problemas clínicos que não lhes permitissem fazer o trabalho a 100% e com as condições que eles querem.</p> <p>Nós sabíamos que éramos selecionados através de umas listas que saíam e as nossas chefias vinham diretamente falar connosco.</p>
	5.4	<p>Que competências eram requeridas?</p> <p>Aquilo que eles procuram é sobretudo o historial clínico. Mas acho que ter estado na Itália também ajudou a que me seleccionassem.</p>
Preparação da Expatriação	6.1	<p>Que apoio lhe foi dado na preparação da viagem?</p> <p>Tínhamos várias reuniões em que nos explicavam como é que se ia processar e para nos explicarem as coisas que era preciso. Mas era só isso, depois de sermos selecionados era a reunião para nos darem as condições.</p> <p>Até ir para a Alemanha foram algumas reuniões que nos iam pondo a par das condições, esclarecíamos as nossas dúvidas e nos davam as informações todas.</p>
	6.2	<p>Que formação lhe foi oferecida até ao momento da sua partida?</p> <p>Cá, nenhuma...</p>
Pe ríodo	7.1	<p>Foi oferecida formação durante o período em que esteve expatriado?</p>

		<p>Lá na Alemanha tivemos formações de segurança industrial e coisas mais técnicas. Em relação ao Alemão, quem quisesse podia ter aulas lá. Era um curso que estava incluído no projeto e por isso era a empresa que oferecia. Eu não quis.. Era pouco tempo na Alemanha para estar a fazer um curso. E a fim e ao cabo para aprender algumas palavras, aprende-se no dia a dia a conviver com as pessoas.</p> <p>De resto não houve grande informação, também era um país europeu por isso não era uma grande diferença. Quando fomos, foi logo para trabalhar...</p>
	7.2	<p>Que tipo de acompanhamento lhe foi dado?</p> <p>Tivemos sempre pessoas da empresa destinadas a tratar de todos os problemas que houvesse. Dúvidas que tivéssemos, algum problema relacionado com o trabalho, estavam lá sempre para ajudar no que fosse necessário. Eram duas pessoas da organização que foram connosco.</p> <p>Eles funcionavam lá na empresa connosco num escritório e quando era preciso alguma coisa, era só ir lá ter com eles. Não tive de tratar de nada de legislação, da nossa chegada, de dar o nosso nome à Câmara foi tudo a empresa que tratou e essas pessoas que lá estavam connosco.</p>
	8.1	<p>O local de destino era muito diferente de Portugal?</p> <p>Para mim, a maior diferença que vejo ali é que é um povo um bocado frio, não se dá a conhecer à primeira, tem de ser com calma. A nível de alimentação também é completamente diferente.</p> <p>Eu reagi bem a estas diferenças porque também não fui às escuras, já conhecia o povo alemão, já tinha amigos alemães cá... Não achei que houvesse nada assim tão diferente. Tal como nós cá, levantam-se para trabalhar, tem as mesmas situações que nós temos no dia a dia. Normalmente dou-me com os meus colegas de trabalho e relativamente à alimentação, faço a alimentação que faço cá.</p> <p>Bem, experiências, como eu fui para lá com o objetivo de trabalhar e juntar dinheiro, não tive assim muitas experiências diferentes. Não achei assim nada diferentes, eram situações normais do dia-a-dia, tal como eu faço cá em Portugal. Só houve uma coisa diferentes que cá nós não fazemos muito que é há sempre alguém que leva qualquer coisa para o trabalho. Em cima das mesas há sempre doces e de vez em quando há alguém que leva jantar para todos.</p>
	8.2	<p>Como fazia para conhecer pessoas novas?</p> <p>A nível de trabalho, trabalhava com Portugueses e com pessoas de outras nacionalidades. Nas habitações, éramos só portugueses. Mas eu fiz amigos com alemães, polacos, ingleses, turcos, enfim uma série de culturas que lá existem. A língua base era o inglês, depois comecei a saber falar alguma coisa em Alemão, já falava algumas vezes em alemão. Dávamos-mos não só em trabalho, mas também lá fora. Para sair, passear, beber um copo.</p> <p>Eu no trabalho sempre que via alguém que se aproximava de mim, sempre me apresentei, eles apresentavam-se. Nunca tive problemas em conhecer pessoas novas.</p> <p>Normalmente estávamos em sítios onde havia mais alemães... Bares, restaurantes...</p>
	9.1	<p>Qual foi o melhor momento da sua estadia?</p> <p>Talvez no último dia de trabalho porque eles no último dia de trabalho, reúnem-se sempre para nos oferecer alguma coisa e é aí que vemos se eles gostaram de nós... E eu posso dizer que dos três destacamentos que fiz, estava toda a gente a chorar.</p> <p>Reuníamos-mos sempre que alguém saía. Dizíamos umas palavras, as pessoas respondiam e diziam o que é que sentiam e o que é que acharam. A mim, foi um obrigado profundo que se nota que realmente gostaram. Disseram-me que sempre gostaram de mim desde o início até porque eu sou uma pessoa dada e gosto de me dar bem com toda a gente, brincávamos todos os dias e isso é bom e ajudava-nos a passar os dias.</p>
	9.2	<p>E o pior?</p> <p>O frio! Era muito frio! Sempre frio... Era raro haver sol naquele país. Sentia falta do sol.</p>
	9.3	<p>Como regia e ultrapassava obstáculos?</p>

		<p>O obstáculo é o facto de estarmos longe da família, as saudades. A maneira de o ultrapassar é focarmo-nos no nosso dia a dia, sabemos que é uma experiência que vai durar poucos meses e é focar no fim.</p> <p>Fiz sempre viagens intermédias, vinha várias vezes a Portugal e isso ajudava. Lá, todos os dias falava com a família por videochamada e isso também ajudava muito. Depois, com os colegas que lá estavam na mesma situação, também ajudava. Neste último grupo com que fui, 13 já nos conhecíamos. Eles são pessoas com quem já trabalho há uns anos, outros já nos encontrávamos mesmo fora do trabalho e então juntávamos-mos. Fazíamos jantares e almoços em grupo, bebíamos uns copos e tudo isso ajudava a passar o tempo e a combater um bocadinho as saudades.</p>
	9.4	<p>Qual foi o sentimento predominante durante a sua estadia?</p> <p>Saudades do nosso país.</p>
Competências	10.1	<p>Para si, quais foram as características pessoais mais importantes durante o período em que esteve expatriado?</p> <p>É como eu disse ao início... Acho que o principal fator é, antes de ir, a pessoa pensar se tem mentalidade ou não para isto. Há que saber para onde é que se vai e o que é que se vai fazer, e há que pensar se somos capazes de o fazer antes de ir, porque há muitas pessoas que não conseguem.</p> <p>As pessoas quando não estão preparadas, à primeira barreira ou à primeira dificuldade desistem. Vi acontecer isso com algumas pessoas. Embora não fossem pessoas próximas, vi isso a acontecer muito enquanto lá estava. Pessoas que à primeira contrariedade vieram embora. Aqui é mesmo das características de cada pessoa, não tem a ver com as condições nem com a empresa. É daquelas situações que ou se consegue, ou não se conseguem. Não há meio termo, nem vale a pena estar a forçar. Se as pessoas não conseguem, não conseguem. Eu tive um caso em Itália de um colega meu que parecia quase um vegetal quando saiu de lá. Teve até de ser acompanhado no avião pelo estado psicológico em que estava, não se adaptou. Ele tinha lá o irmão, mas a determinada altura, já nem com o irmão ele conseguia falar. Foi tudo muito diferente para ele e ele não se adaptou. Aí se calhar a organização já podia ter feito alguma coisa, podia se calhar não tê-lo mandado para lá.</p>
	11.1	<p>Como foi organizado o seu regresso?</p> <p>Terminou o tempo e voltámos.</p>
Regresso	11.2	<p>Que função desempenhou após o regresso?</p> <p>Vou desempenhar a mesma função.</p>
Balanço da Experiência	12.1	<p>Como classifica a experiência?</p> <p>Positiva, é sempre uma experiência positiva podermos conhecer outras pessoas e outras culturas e com isso ainda conseguir juntar algum dinheiro.</p>
	12.2	<p>Que consequências é que esta experiência trouxe para a sua vida?</p> <p>Não teve consequências negativas em mim, eu mantive a mesma personalidade e mantive-me igual. Nem mesmo sem consequências positivas... Estou igual. Talvez seja mais fácil estar fora, mesmo em férias.</p>
	12.3	<p>Voltaria a candidatar-se a um processo de expatriação?</p> <p>Não sei. Já começo a ter uma idade muito avançada para andar nestas andanças.</p>

Anexo 10 - Sinopse da Entrevista a E8

Dados Sociodemográficos	1.1	Idade 32 anos
	1.2	Nacionalidade Portuguesa
	1.3	Estado Civil União de Facto
	1.4	Número de Filhos 1
	1.5	Que função desempenhava na organização antes do processo de expatriação? Operador
	1.6	Qual a antiguidade na organização? 10 anos
Caraterização da Organização	2.1	Número de Trabalhadores
	2.2	Sector Indústria Automóvel
Motivação	3.1	O que é que o levou a candidatar-se a um processo de expatriação? Candidatei-me por questões económicas e também para conhecer novos sítios. Eu já tinha tido alemão na escola e isso foi uma das coisas que me apeteceu praticar, por isso juntei esse gosto ao trabalho e fui.
	3.2	Porque é que considerou ser um bom candidato a um processo de expatriação? Foi mais complicado por causa da família, mas falou mais alto a parte económica. Em relação ao meu feitio, eu não sei... Foi ir à descoberta. Eu sou uma pessoa que aguento-me. Aguento bem essas situações. Não é fácil estar longe da minha mulher e da minha filha... Acho que sei lidar bem com a pressão. Em relação a trabalhar com as outras pessoas, acho que uma coisa que tenho boa é ouvir sempre os dois lados. Tento sempre ouvir o outro lado se houver uma chatice, depois pensar um bocado até chegar à minha conclusão. Isso também ajudou lá a estar bem.
Caraterização da Expatriação	4.1	Qual foi a duração proposta e a duração efetiva do tempo de expatriação? 9 meses.
	4.2	Qual foi o local de destino? Alemanha
	4.3	Genericamente, que condições foram oferecidas? Em termos de habitação, ficávamos no “Resort”, nos chamávamos-lhes resorts porque eram contentores pré-fabricados com um quarto individual, mas cozinha e casa de banho comum para 13 pessoas. Disseram-nos que tínhamos internet gratuita, televisão com todos os canais portugueses, mas quando lá chegámos, só tínhamos 5GB de internet e não tínhamos canais portugueses.
	4.4	Foi sozinho ou acompanhado? Bem, estávamos em contentores pré-fabricados, logo, não era uma coisa para levar a família.

	4.5	<p>Que função desempenhou durante o período de expatriação?</p> <p>A minha função foi a mesma, eu sou operador e la fui fazer isso também.</p>
	4.6	<p>Para si, qual era o objetivo da expatriação?</p> <p>A empresa mandou pessoas para lá porque havia pouca produção em Portugal, por isso, ou nos mandávamos para casa ou íamos para lá. Mas fui fazer a mesma coisa, não fui aprender coisas novas. Tanto que quando voltasse para Portugal, ia ficar a fazer o mesmo.</p>
	4.7	<p>Genericamente, que condições de repatriação lhe foram apresentadas?</p>
Recrutamento e Seleção	5.1	<p>Como teve conhecimento da vaga?</p> <p>Nas reuniões semanais com team leaders e supervisores às vezes, e foram dizendo que tinham vagas e eu inscrevi-me. Disseram que ia haver um destacamento para a Alemanha e que estavam abertas um certo número de vagas e para quem quisesse, se candidatar e depois eles escolhiam, não sei bem como.</p>
	5.2	<p>Como se candidatou?</p> <p>Dávamos o nosso nome ao nosso líder e depois tínhamos uma reunião com a pessoa responsável pelos destacamentos e apontávamos o nosso nome para dizermos que estávamos mesmo interessados e já sabíamos as condições. Nessa reunião foi-nos mostrado o local onde íamos ficar, as condições que íamos ter supostamente – porque depois não foi a realidade. Nessa altura houve pessoas que não quiseram ir porque não acharam as condições boas e então não quiseram continuar.</p>
	5.3	<p>Como foi feita a seleção de candidatos?</p> <p>Desta vez não foi preciso eles escolherem quem é que ia porque havia vagas a mais do que as pessoas que quiseram continuar... Talvez pela antiguidade... Mas mesmo nos outros destacamentos eles disseram quais é que eram as prioridades e mesmo assim foram pessoas que não tinham essas coisas... Por isso, não sei. Nesses diziam que era pela antiguidade, escolaridade, mais ou menos isso. Se soubessem a língua era bom.</p>
	5.4	<p>Que competências eram requeridas?</p> <p>Mas mesmo nos outros destacamentos eles disseram quais é que eram as prioridades e mesmo assim foram pessoas que não tinham essas coisas... Por isso, não sei. Nesses diziam que era pela antiguidade, escolaridade, mais ou menos isso. Se soubessem a língua era bom. Depois tivemos uma outra a nível de fiscalidade mesmo com uma consultoria fiscal por causa da dupla tributação e coisas do género. Falou-se acerca do abono porque como íamos ganhar muito mais, íamos ficar sem abono. Mas foi só isso, não nos perguntaram nada, foi mais dar-nos as informações do que é que íamos ter.</p>
Preparação da Expatriação	6.1	<p>Que apoio lhe foi dado na preparação da viagem?</p> <p>Quando precisava de ajuda, se fosse pessoalmente, conseguia ajuda, mas por telefone ninguém atendia. Mas a única coisa que foi assim precisa foi fazer o cartão de saúde europeu, o resto eles trataram de tudo.</p>
	6.2	<p>Que formação lhe foi oferecida até ao momento da sua partida?</p> <p>Bem, desta vez não houve formação de língua cá, mas havia lá e sei que nas outras havia também.</p>
Período de Expatriação	7.1	<p>Foi oferecida formação durante o período em que esteve expatriado?</p> <p>Disponibilizaram um curso de alemão, mas nos estávamos colocados na zona industrial que ficava a cerca de 30/40 minutos a pé do sítio onde íamos ter as aulas e ir com a neve e com a chuva para isso... Como eu já tinha tido alemão na escola, não quis ir.</p>
	7.2	<p>Que tipo de acompanhamento lhe foi dado?</p> <p>Quando cheguei, tinha lá umas pessoas para nos receberem. Depois fomos ao sítio onde íamos viver e seguimos para a fábrica para ir conhecer. Era fácil contactar a pessoa que estava lá e também podíamos falar com as pessoas da empresa cá.</p>

	<p>O problema foi que antes de irmos, nos tinham oferecido um valor, mas depois quando chegámos lá, disseram-nos que era de empréstimo. E quem estava a dar a cara também não quis falar de mais.</p>
8.1	<p>O local de destino era muito diferente de Portugal?</p> <p>Sobretudo gastronómica. Só comiam porcarias, só junk food. Não se vêm restaurantes alemães, viam-se restaurantes portugueses, italianos, franceses, turcos, mas alemão nunca vi. Fomos algumas vezes ao restaurante português.</p> <p>Parecem ser pessoas mais frias do que nós. Também o clima não deve ajudar muito a saírem à rua e a conviverem. Era mais ao fim de semana. Os nossos colegas alemães iam lá ter connosco. Mas não eram só os alemães, eram os turcos, polacos...</p> <p>Mas os alemães, depois de conhecerem, dão-se bem com as pessoas. Mas antes, vêm um bocado com o rótulo de emigrantes, tal como nós fazemos muitas vezes aqui. Eu não ligava, continuava com a minha vida, mas com o tempo eles iam-se habituando e foram percebendo que nós somos pessoas iguais a eles e que estávamos lá só para trabalhar e que não íamos roubar o lugar a ninguém... Era um momento em que tinham despedido muitas pessoas lá e então eles não percebiam porque é que iam os portugueses para lá... Mas depois perceberam que nós íamos só fazer os nove meses e que íamos embora e então passou essa fase.</p>
8.2	<p>Como fazia para conhecer pessoas novas?</p> <p>As pessoas foram-se conhecendo umas às outras, em jantares, em coisas organizadas por nós, outras pela empresa e eles perceberam que pronto, era um bloqueio psicológico. O “ir beber café” era uma coisa engraçada. Lá é mais o chá e aqueles cafés muito grandes, então eles não percebiam e perguntavam porque é que dávamos tanto dinheiro por uma coisa tão pequena, mas depois também se habituaram.</p> <p>Eu não saía muito, mas reparava em algumas coisas, como o facto de não comerem nada de jeito, beberem muitas bebidas energéticas e comerem salsichas e chocolates a toda a hora. Mas pronto, eu não saía muito porque vivíamos num contentor para 13 pessoas, por isso, acabávamos por comprar as nossas coisas e fazer lá festas e jantares uns com os outros. Também estávamos longe do centro da cidade e ficava-nos mais barato, por isso, passávamos lá muito tempo uns com os outros.</p>
9.1	<p>Qual foi o melhor momento da sua estadia?</p> <p>Foi o convívio com as pessoas... Mas um deles foi quando saímos da Alemanha e fomos para Amesterdão e depois Roterdão ter com a minha mãe que vive lá. É perto, fica a 250km. Fomos sem sítio para dormir, passamos a noite em Amesterdão e no dia a seguir fomos ter com a minha mãe a Roterdão, depois voltámos para trabalhar. Eu já tinha combinado ir lá e eles ofereceram-se para me fazer companhia e aproveitamos para ir conhecer Amesterdão.</p>
9.2	<p>E o pior?</p> <p>O pior foi mesmo aquela situação no início... Eles disseram-nos que íamos ter aquelas condições todas e depois quando chegámos não tínhamos a televisão e a internet como nos tinham prometido... Ficávamos ali nos quartos, fechados, sem nada para nos distrair. Mas pronto, depois acabamos por nos ir juntando... A amizade e a camaradagem foi aquilo que mais ajudou a qualquer pessoa que num momento em que se estava a ir a baixo.</p>
9.3	<p>Como regia e ultrapassava obstáculos?</p> <p>O sentimento quando chegámos lá foi um bocado de revolta por não os terem contado a verdade... E eu só tinha duas hipóteses, ou ficava lá com aquilo que tinha, ou voltava. E eu decidi ficar e experimentar ficar lá. Havia dias que só me apetecia era vir embora, mas tentava acalmar-me e pensar que tinha de ser mais forte. As pessoas que viviam comigo também foram importantes. Começamos a apoiar-nos uns aos outros e passou-se o tempo...</p>
9.4	<p>Qual foi o sentimento predominante durante a sua estadia?</p> <p>A revolta foi-se dissipando. Tinha escolhido ficar lá e por isso tinha de aceitar que já lá estava e as condições que tinha. Em relação às saudades ia falando pelo Skype com a minha mulher e com o meu filho... Ir convivendo com os amigos lá ajudava.</p>

		No entanto, quando vínhamos a Portugal no Natal ou de férias, custava sempre muito voltar novamente.
Competências	10.1	<p>Para si, quais foram as características pessoais mais importantes durante o período em que esteve expatriado?</p> <p>Eu sou muito cru. Eu digo sempre o que penso. Há pessoas que não gostam e outras que gostam. Algumas levam a mal, mas depois se percebem que tenho razão, às vezes diziam-me que eu estava certo, mas que a altura em que disse se calhar não tinha sido a melhor. E depois em vez de ter um inimigo, ficava com dois ou três amigos que gostavam da minha frontalidade. Em relação ao tempo que lá estive, eu sou uma pessoa persistente e tento correr atrás dos meus objetivos. Nem sempre isso [a persistência] é bom, mas pronto.</p>
Regresso	11.1	<p>Como foi organizado o seu regresso?</p> <p>Pus uns dias de férias que ficaram para o final e, por isso, vim mais cedo para vir ter com a família.</p>
	11.2	<p>Que função desempenhou após o regresso?</p> <p>Neste momento ainda estou nas minhas seis semanas de férias, ainda não sei como é que vai ser o meu regresso, mas o combinado é que voltava a ser tudo igual e que ia voltar para a minha função.</p>
Balanço da Experiência	12.1	<p>Como classifica a experiência?</p> <p>Foi uma boa experiência, mas se fosse nas mesmas condições acho que... Viver com tantas pessoas e num sítio daqueles em que se se grita ou ressona se ouve em todo o lado, tal como discutir com as mulheres ou ouvir música, toda a gente ouve. Quando se sai do trabalho à meia noite e se quer beber um copo, não se pode porque já estão a dormir aqueles que vão entrar de manhã... Nessas condições é complicado, mas em termos monetários e de conhecer novos sítios, foi boa.</p>
	12.2	<p>Que consequências é que esta experiência trouxe para a sua vida?</p> <p>Bem... Como já disse, a parte monetária e conhecer sítios novos...</p>
	12.3	<p>Voltaria a candidatar-se a um processo de expatriação?</p> <p>Depende... Dependia das condições.</p>

Anexo 11 - Sinopse da Entrevista a PRH

Dados Socio-demográficos	1.1	Idade 34 anos
	1.2	Função Gestor de Mobilidade Global
Caraterização da Organização	2.1	Número de Trabalhadores Em Portugal, 1250
	2.2	Sector Telecomunicações
	2.3	Países para onde expatria Sobretudo Roménia, Polónia e Índia
Necessidade de Expatriação	3.1	<p>Porque é que expatriam?</p> <p>Há várias necessidades... Uma é de knowledge transfer, ou seja, transferência de conhecimento por exemplo quando um serviço vai terminar num país e nos preparamos a ida daqueles colaboradores para um local onde o serviço ainda esteja ativo, ou porque há uma necessidade de alocar um recurso ou uma equipa e como nós somos um país de transferência de conhecimento, fazemos serviços para todo o mundo... Outro caso pode ser a preparação da pessoa para uma promoção, ficando uma pessoa responsável por uma país ou uma zona.</p>
Recrutamento e Seleção	4.1	<p>Quem é que expatriam?</p> <p>Todas as áreas expatriam, mas a maior parte é a área da engenharia. Expatriam-se tanto técnicos como quadro superiores.</p>
	4.2	<p>Como são divulgados os processos de R&S de expatriados?</p> <p>Na empresa onde eu trabalho, é capaz de ter uma das mais transparentes formas de recrutamento porque todas as funções são abertas a todos o mundo. Inclusive quando é recrutamento interno, elas estão disponíveis para toda a organização e todos os colaboradores têm acesso às funções em aberto, seja em expatriamento, assignement, contrato local, etc. É feito um anúncio na intranet da empresa, de igual modo, todas as funções externas, seja de expatriamento ou de contratos locais, estão abertas a todas as pessoas do mundo inteiro que queiram aceder às funções.</p> <p>Há também funções de expatriamento que estão abertas de forma externa. São raras, mas existem. Neste caso de anúncio externo para expatriação, depende das áreas, mas o nível de competências que procuramos... Se é para um técnico, não há praticamente expatriamentos externos, só internos. Só para quadros superiores é que pode haver externos. Mas antes disso, no meu caso, a Global Mobility não trata apenas de expatriamentos... Trata também de transferências, mas essas transferências, embora tenham um contrato local, têm as mesmas regalias que um expatriamento, ou seja, não deixa de ser um expatriamento porque a pessoa vai com toda uma quantidade de regalias que outros contratos não têm.</p>
	4.3	<p>Que competências procuram?</p> <p>Ao nível de quadros superiores, têm de ter uma experiência de pelo menos 10 anos na função, tem de ter um grande conhecimento de negócio, tem de ter uma experiência internacional de 5 a 10 anos, tem de ter chefiado pelo menos uma equipa de 20 pessoas... Essas são as competências mais requeridas.</p> <p>Acho que procuramos 60% técnicas e 40% comportamentais... Se for um técnico. Acho que depende muito de quem está a recrutar. As chefias recorrem aos HR consultants para procurar as competências, mas depende muito daquilo que a própria</p>

		<p>chefia dá valor. Eu diria que aquilo que é mais importante como competência comportamental seria a capacidade de liderança... Mesmo num técnico porque será uma pessoa que trabalhará muito com equipa, portanto, a importância de ter uma capacidade de trabalhar em equipa é core, como a capacidade de liderança. Depois, há soft skills que aparecem por inerência...</p> <p>Ao nível de recrutamento interno, procuramos a mesma coisa. No entanto, geralmente – e por isso é que há uma dificuldade muito grande em especificar quais é que são as competências -, quando abre uma função de expatriamento interno, já têm em vista uma pessoa específica para aquela função e, portanto, não é tanto a procura da soft skill que existe, mas sim da pessoa em particular...</p>
	4.4	<p>Como é feita a seleção dos candidatos?</p> <p>Estamos a falar de pessoas que têm uma forte componente técnica, que são muito viradas para a área técnica, muito de “meter a mão na massa” e não têm a capacidade de facilidade de comunicação, de se dar com o cliente, de se exprimir... São pessoas que por inerência da sua personalidade, não são pessoas que tenham capacidade social, nem é tanto a comunicação, é mesmo social. Têm uma inadaptação social... A engenharia tem um forte componente laboratorial e, por isso, são muito virados para o seu mundo, para a matemática. Mas obviamente que são pessoas com uma capacidade técnica acima da média e que só eles é que o sabem fazer. Alguns deles são os únicos experts, difíceis de encontrar, com conhecimento de linguagem informática, tem de ser aquela pessoa a ir. As softs skills passam a ser indiferentes. Só aquela pessoa é que sabe fazer, tem de ser aquela pessoa a ir. Nós, Recursos Humanos, acabamos por ter de cair nessa rasteira... Não estamos a falar de profissões como gestores, psicólogos... Estamos a falar de engenheiros com conhecimentos muito específicos e por vezes únicos.</p> <p>Mas, quando a pessoa é um gestor de topo, já não é bem assim. Essa pessoa em algum momento mostrou ter competências para ir mais além da engenharia, como a capacidade de liderança, etc. que fez com que mudasse a sua função...</p> <p>Muitas vezes aparece no anúncio as soft skills que se procuram, mas depois durante o processo isso é descurado... E isso significa que muitas vezes a motivação do colaborador não é a correta. Quando são expatriamentos para áreas específicas, as pessoas já sabem quem é que querem que vá e não estão a olhar para se a pessoa tem capacidade de integração cultural, linguística, capacidade de lidar com os outros, trabalhar em equipa, etc. Muitas vezes não estão a olhar para esse lado... Para um quadro superior, sim, isso é olhado. A pessoa tem de ter capacidade de lidar com pessoas. Há esse cuidado, por exemplo, procurar pessoa que são capazes de entrar no elevador e falar com pessoas.</p>
Preparação	5.1	<p>Como é feita a preparação de uma expatriação?</p> <p>Portanto, passa a fase de recrutamento, está aprovado. Chega à equipa de HR que me passa a informação a mim, para que possa tratar dos processos necessários, tais como avisar os providers de emigração sobre um colaborador que está no país Y e vai para o país X, para saber o que é que é preciso fazer, que documentos é que são necessários, quanto tempo é que vai demorar até a pessoa estar legalmente apta a trabalhar no país, etc.</p>
	5.2	<p>Que formação é oferecida?</p> <p>Não, não é oferecida formação durante a preparação. Quando a pessoa vai em expatriamento, é claro, supostamente, para o <i>Hiring Manager</i> que a pessoa tem todas as competências necessárias para ir. Além disso, a língua oficial da organização é o Inglês... Mas sim, há a possibilidade do colaborador e a família terem aulas de língua do país para onde vão, mas a pessoa tem de pedir e paga um valor por isso.</p>
	5.3	<p>Como é feita a preparação das condições de chegada do expatriado ao país de destino?</p> <p>É o <i>provider</i> de emigração que trata de questões como a emigração, procura de casa, abertura de contratos de água, luz, eletricidade e uma forte componente de <i>settling in</i>, ou seja, fazem uma viagem pela cidade com o <i>provider</i> para conhecer a vizinhança,</p>

		saber onde é que estão todos os serviços, hospitais perto, finanças, onde é que pode tratar de questões específicas, onde é que a pessoa pode ter aulas por si própria, universidades para os filhos, um serviço de procura de escolas para os filhos – que estará paga durante 6 anos. Depois, também tem a parte de cultural <i>awarness</i> , que é sobre comida, tradições... É dado lá, pelo <i>provider</i> de lá. O <i>provider</i> não é uma pessoa da organização. É uma empresa externa que a organização procura para “ambientar”, é uma empresa de trata de tudo o que é da emigração, vistos, impostos, etc.
Experiência	7.1	<p>Pode partilhar uma experiência que tenha conhecimento e indicar fatores que possam ter contribuído para o nível de sucesso do processo?</p> <p>Bem, houve um projeto que correu mal, não porque a pessoa voltou antes do tempo, mas sim porque a pessoa desapareceu. A chefia não sabia do colaborador. O colaborador teve um problema psicológico grave e esteve um mês sem sair de casa enquanto estava fora... O projeto em si não correu mal, porque a pessoa era um expert mas a parte das soft skills não estavam lá e não se adaptou. [O entrevistado pediu-me que parasse a gravação e contou-me uma parte da história em off].</p>

Anexo 12 - Tabela de Categorização da Entrevista ao Profissional de Recursos Humanos

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Necessidade de Expatriação	Razões	Transferência de conhecimento, desenvolvimento	"Há varias necessidades (...) <i>knowledge transfer</i> (...) quando um serviço vai terminar num país e nós preparamos a ida de colaboradores para um local onde o serviço ainda esteja ativo (...) Outro caso pode ser a <u>preparação da pessoa para uma promoção</u> (...)"
Recrutamento e Seleção	Quem expatriam	Técnicos e Quadros Superiores	"Todas as áreas expatriam, mas a maior parte é a área da engenharia. Expatriam-se <u>tanto técnicos como quadro superiores</u> ."
	Divulgação dos processos	Transparência, vagas abertas a todas as pessoas, anúncio, recrutamento interno e externo	"(...) uma das mais <u>transparentes</u> formas de recrutamento porque todas as funções são abertas a todos o mundo. Inclusive quando é recrutamento interno, elas <u>estão disponíveis para toda a organização e todos os colaboradores têm acesso às funções em aberto</u> , seja em expatriamento, <i>assignment</i> , contrato local, etc. É feito <u>um anúncio na intranet da empresa</u> , de igual modo, todas as funções externas, seja de expatriamento ou de contratos locais, estão abertas a todas as pessoas do mundo inteiro que queiram aceder às funções." (...) " <u>Há também funções de expatriamento que estão abertas de forma externa</u> ."
	Competências requeridas	Experiência, competências de liderança e de trabalho em equipa, <i>soft skills</i>	<p>"Ao nível de quadros superiores, têm de ter uma <u>experiência de pelo menos 10 anos na função</u>, tem de ter um grande <u>conhecimento de negócio</u>, tem de ter <u>uma experiência internacional de 5 a 10 anos</u>, tem de ter chefiado <u>pelo menos uma equipa de 20 pessoas</u>... Essas são as competências mais requeridas. Acho que procuramos <u>60% técnicas e 40% comportamentais</u>... Se for um técnico. Acho que <u>depende muito de quem está a recrutar</u>. As chefias recorrem aos HR <i>consultants</i> para procurar as competências, mas depende muito daquilo que a própria chefia dá valor. <u>Eu diria que aquilo que é mais importante como competência comportamental seria a capacidade de liderança</u>... Mesmo num técnico porque <u>será uma pessoa que trabalhará muito com equipa, portanto, a importância de ter uma capacidade de trabalhar em equipa é core</u>, como a <u>capacidade de liderança</u>. Depois, há <u>soft skills que aparecem por inerência</u>...</p> <p>Ao nível de recrutamento interno, procuramos a mesma coisa. No entanto, geralmente – e por isso é que há uma dificuldade muito grande em especificar quais é que são as competências -, <u>quando abre uma função de expatriamento interno, já têm</u></p>

			em vista uma pessoa específica para aquela função e, portanto, não é tanto a procura da <i>soft skill</i> que existe, mas sim da <u>pessoa em particular...</u> "
	Seleção dos Candidatos		"Estamos a falar de pessoas que têm uma forte componente técnica, que são muito viradas para a área técnica, muito de “meter a mão na massa” e não têm a capacidade de facilidade de comunicação, de se dar com o cliente, de se exprimir... São pessoas que por inerência da sua personalidade, não são pessoas que tenham capacidade social, nem é tanto a comunicação, é mesmo social. Têm uma inadaptação social..." (...) " <u>As soft skills</u> passam a ser indiferentes. <u>Só aquela pessoa é que sabe fazer, tem de ser aquela pessoa a ir. Nós, Recursos Humanos, acabamos por ter de cair nessa rasteira...</u> " (...) " <u>Muitas vezes aparece no anúncio as soft skills que se procuram, mas depois durante o processo isso é descurado...</u> <u>E isso significa que muitas vezes a motivação do colaborador não é a correta.</u> Quando são expatriamentos para áreas específicas, as pessoas já sabem quem é que querem que vá e não estão a olhar para se a pessoa tem capacidade de integração cultural, linguística, capacidade de lidar com os outros, trabalhar em equipa, etc. Muitas vezes não estão a olhar para esse lado... <u>Para um quadro superior, sim, isso é olhado. A pessoa tem de ter capacidade de lidar com pessoas.</u> "
Preparação	Processo	Documentação e vistos	"Portanto, passa a fase de recrutamento, está aprovado. Chega à equipa de HR que me passa a informação a mim, para que possa tratar dos processos necessários, tais como avisar os <i>providers</i> de emigração sobre um colaborador que está no país Y e vai para o país X, para saber o que é que é preciso fazer, que <u>documentos</u> é que são necessários, quanto tempo é que vai demorar até a pessoa estar <u>legalmente apta a trabalhar no país</u> , etc."
	Formação	Formação linguística	"Não, <u>não é oferecida formação durante a preparação.</u> " (...) " <u>há a possibilidade do colaborador e a família terem aulas de língua do país para onde vão, mas a pessoa tem de pedir e paga um valor por isso.</u> "
	Condições de Chegada	Equipa externa, reconhecimento do espaço, introdução à gastronomia e tradições, documentação e apoio às	"É o <i>provider</i> de emigração que trata de questões como a emigração, procura de casa, abertura de contratos de água, luz, eletricidade e uma forte componente de <i>settling in</i> , ou seja, <u>fazem uma viagem pela cidade com o provider para conhecer a vizinhança</u> , saber onde é que estão todos os serviços, hospitais perto, finanças, onde é que pode tratar de questões específicas, onde é que a pessoa pode ter aulas por si própria, universidades para os filhos, um serviço de procura de escolas para os filhos – que estará paga durante 6 anos. Depois, também tem a <u>parte de cultural awarness, que é sobre comida, tradições...</u> É dado lá, pelo <i>provider</i> de lá. <u>O provider não é uma pessoa da organização. É uma empresa externa que a organização procura para “ambientar”, é uma empresa de trata de tudo o que é da emigração, vistos, impostos, etc.</u> "

		necessidades da habitação	
Experiência	Partilha de Experiência	Desajustamento	<p>"Bem, houve um projeto que correu mal, <u>não porque a pessoa voltou antes do tempo, mas sim porque a pessoa desapareceu.</u></p> <p>A chefia não sabia do colaborador. <u>O colaborador teve um problema psicológico grave e esteve um mês sem sair de casa enquanto estava fora...</u> O projeto em si não correu mal, porque a pessoa era um <i>expert</i> mas a parte das <i>soft skills</i> não estavam lá e não se adaptou."</p>

Anexo 13 - Tabela de Categorização das Entrevistas aos Expatriados

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Motivação	Razões	Falta de trabalho, questões monetárias, experiência internacional, desenvolvimento profissional, desenvolvimento pessoal	<p>E1 - "<u>Não me candidatei</u>. (...) passava por um momento de muita falta de trabalho e, na empresa onde eu estava, quando se fala em ir para algum país, não é propriamente um convite... (...) ter ido para fora foi um <u>sacrifício</u> que se fez."</p> <p>E2 - "Fazia-me falta essa <u>parte profissional</u>. Como já fazia muitas vezes voluntariado em África, decidi que podia deixar essa parte mais humanitária para fazer nos meus tempos livres e <u>dedicar-me mais às minhas necessidades ao nível profissional</u>..."</p> <p>E3 - "Fui para fugir às <u>dificuldades pessoais e monetárias</u> que tinha em Portugal. (...) Para a Alemanha (...) já fui por obrigação. Não foi a empresa que me obrigou, mas eu comprometi-me e tinha um <u>objetivo de vida</u> que para o alcançar, eu precisava de ir para a Alemanha..."</p> <p>E4 - "Em primeiro lugar foi o <u>vencimento</u>, que é superior ao dobro do que se ganha em Portugal. Por outro lado, quando comecei, tinha 20 anos e essa idade é a idade de <u>início de vida</u> na minha maneira de pensar... E se eu não aproveitasse essa primeira <u>oportunidade</u> que me deram, também não sabia quando é que podia haver outra, por isso, aproveitei. (...) A outra parte, é que <u>gostava de conhecer coisas novas</u>. <u>Sítios novos, pessoas novas</u>... Hábitos, comidas, tudo é diferente. (...) O meu intuito era <u>ganhar mais experiência para fazer melhor o meu trabalho e conhecer outras formas de fazer aquilo que eu faço</u>. <u>Na Bélgica trabalha-se de uma forma, na Alemanha de outra e em França de outra</u>."</p> <p>E5 - "Já há alguns anos que andava a pensar ter uma <u>experiência internacional</u>"</p> <p>E6 - "<u>Falta de oportunidades no meu país</u> e as <u>oportunidades de progressão de carreira</u>. Claro que <u>questões monetárias também</u>, mas não era só isso. Pela <u>experiência</u> e mais valia de viver numa cultura diferente e <u>num país diferente</u> durante uma temporada, a <u>parte curricular</u> e o <u>desenvolvimento linguístico</u> que sendo trabalho numa empresa multinacional e com muitas pessoas de nacionalidades diferentes expatriados como eu, o que me obrigava a falar várias línguas e sobretudo o <u>dinamismo que nos dá uma experiência lá fora e a capacidade de crescer não só termos laborais</u>."</p> <p>E7 - "A minha principal motivação era <u>monetária</u>. "</p> <p>E8 - "Candidatei-me por <u>questões económicas</u> e também para <u>conhecer novos sítios</u>. Eu já tinha tido alemão na escola e isso foi uma das coisas que me apeteceu praticar, por isso juntei esse gosto ao trabalho e fui."</p>

Caraterização Pessoal

Hábito, gosto por viajar, capacidade de adaptação, sociabilidade, capacidade linguística, espírito de entreatajuda, humildade, flexibilidade, espírito de aventura, orientação para objetivos, capacidade de integração de *feedback*, capacidade de gestão de conflitos e resiliência

E1 - "Em Construção Civil estamos muito habitados a estar longe da família. (...) eu acho que tenho uma facilidade em adaptar-me enorme (...) Depois, gosto muito de viajar e conhecer novas culturas, novas formas de estar e principalmente, o facto de ser o Brasil, senti-me ligado ao Brasil por ter lá nascido. (...) Embora não conhecesse o país porque saí de lá muito cedo (...) os meus pais trouxeram com eles um bocadinho do Brasil para Portugal. Ou seja, conhecia a música, conhecia alguns costumes, conhecia algumas histórias deles e sentia-me ligado ao país por isso"

E2 - "Nessa altura eu já tinha feito quatro projetos em África durante dois meses, ou seja, abdiquei durante quatro anos das minhas férias de trabalho para ir para Cabo Verde. (...) Estive também um mês como mochileiro na América do Sul e mais um mês na fronteira entre a China e o Tibete. (...) Tinha capacidade de integração cultural, mais do que óbvio que tinha, capacidade linguística, social e capacidade de gerir consensos e conflitos. Mesmo a nível pessoal, sempre fui uma pessoa que geria os conflitos quando os meus amigos se chateavam, ou mesmo na ONG e nos projetos em África..."

E3 - "Eu gosto de conhecer novas culturas e novos sítios, mas conhecer pessoas novas para mim é um bocadinho complicado... Como não sei falar inglês, é complicado fazer amizades e comunicar com as pessoas."

E4 - "Eu considero-me uma pessoa acessível, não crio obstáculos com ninguém nem interfiro com a vida pessoal nem profissional de ninguém. Aceito bem críticas e sou humilde, tento ajudar o próximo... E acho que isso é uma coisa que me ajuda a dar-me bem com as pessoas, seja cá, seja lá."

E5 - "Em termos de características, penso que sou uma pessoa com facilidade de adaptação, (...) Não acho que tenha assim uma característica que me distinga, mas se calhar o facto de eu gostar muito de viajar já me tinha permitido conhecer outras culturas para além da portuguesa e outras formas de estar e provavelmente isso aliado à capacidade de me adaptar que eu acho que tenho e alguma flexibilidade, acho que foram os ingredientes base."

E6 - "O facto de não ter filhos e não ter pessoas a depender de mim. E também o meu espírito de aventureiro e despreocupação e para ver também a minha capacidade de adaptação a outros países, outra cultura e outros costumes e rotina. Eu penso que é foi a minha capacidade de adaptação que fez com que arrancasse nesta aventura. (...) O facto de ter dúpla nacionalidade, foi uma coisa que me ajudou claro. Embora eu tenha nascido em Portugal(...). O facto dos meus pais também terem mudado de país foi algo que também ficou enraizado em mim a cultura e os costumes da terra dos meus pais, era-me familiar e conjugava as duas nacionalidades. Eu sempre gostei de viajar e sempre o fiz, tanto com os meus pais como com os meus amigos."

E7 - "Quando se vai numa situação destas é preciso ter uma mentalidade forte porque fica muita coisa para trás. Família, filhos, principalmente se forem pequenos. (...) Gosto de viajar e de conhecer outros países e isto também foi uma oportunidade única de o fazer porque tinha os custos todos pagos pela empresa."

E8 - "Em relação ao meu feitio, eu não sei... Foi ir à descoberta. Eu sou uma pessoa que aguento-me. (...) Acho que sei lidar bem com a pressão. Em relação a trabalhar com as outras pessoas, acho que uma coisa que tenho boa é ouvir sempre os dois lados."

Caraterizaçã o da Expatriação	Duração Proposta e Efetiva	Tempo	<p>E1 - "Eu estive lá <u>2 anos</u>. Mas lá não se propõe nem dizem quando é que se regressa. Eu não fazia a mínima ideia de quando é que iria regressar..."</p> <p>E2 - "Duração proposta e real de <u>11 meses</u>."</p> <p>E3 - "Supostamente, estaria lá <u>12 meses mas só fiquei lá 4</u>."</p> <p>E4 - "Na Bélgica, a primeira, inicialmente, o período de expatriação a que me propus eram <u>três meses</u> e voltava no período de férias. (...) foi um período de experiência. (...) Quando estava a terminar o período disseram-me que tinham gostado da minha forma de trabalhar e da forma como eu me dava com os meus colegas e convidaram-me para voltar após as minhas férias por mais um período de <u>três meses</u>"</p> <p>E5 - "Falando da ida de Lisboa para Cracóvia, fui <u>sem tempo determinado</u>, contudo, da Polónia para a Suíça, aí já me fizeram a proposta de cerca de <u>um ano</u>. "</p> <p>E6 - "Inicialmente, tinha-me sido proposto <u>4 meses</u>, mas a duração real <u>foi de um ano</u>."</p> <p>E7 - "(...) <u>dois contratos de 1 ano para a Alemanha</u>."</p> <p>E8 - "<u>9 meses</u>."</p>
	Local	País de destino	<p>E1 - "<u>Brasil</u>"</p> <p>E2 - "Em Bruxelas, na <u>Bélgica</u>."</p> <p>E3 - "<u>Alemanha</u>"</p> <p>E4 - "<u>Bélgica</u>"</p> <p>E5 - "Eu fui em novembro de 2006 para a <u>Polónia</u>, entretanto la convidaram-me para ir para a Suíça por um ano e uns meses e depois voltei para a Polónia e da Polónia para Portugal, dois anos depois de ter ido pela primeira vez para a Polónia."</p> <p>E6 - "<u>Angola</u>"</p> <p>E7 - "<u>Alemanha</u>"</p> <p>E8 - "<u>Alemanha</u>"</p>
	Condições oferecidas	Habitação, vencimento mais elevado, ajudas de	<p>E1 - "<u>Casa paga e com despesas pagas, empregada, ajuda de custo diária</u> exageradamente alta para as minhas necessidades, uma ajuda de custo para alimentação muito confortável e depois um <u>ordenado</u> sem mexer em nada em Portugal."</p> <p>E2 - "Não tinha condições especiais para além de um <u>vencimento bastante confortável</u>."</p>

Sozinho ou acompanhado

custo, tempo de trabalho

E3 - "Relativas à habitação, tinha internet para comunicar com a família – em termos pessoais, também pensam um bocadinho em nós -, a remuneração – que é mais elevada e ajustada ao custo de vida na Alemanha -, e a renda paga pela empresa. (...) Cá trabalham-se 40 horas semanais e lá são 32."

E4 - "A empresa para onde fui para além do vencimento, tínhamos ajudas de custo para alimentação e eram eles que tratavam do alojamento, mas a renda era "tirada" das ajudas de custo."

E5 - "uma visita exploratória a Cracóvia (...) comecei tratar da mudança – tive uma empresa que tratou disso com condições muito boas."

E6 - "Como condições tinha a casa, motorista, alimentação, *Pocket Money* e tinha sempre assegurada por eles pelo menos a viagem de ida e de regresso. Tinha oportunidade de levar a minha família se assim o quisesse, a empresa facilitava, mas não sendo casado nem tendo filhos, não fazia sentido."

E7 - "A primeira vez que tive na Alemanha tinha casa paga pela empresa, alimentação, subsídio de transporte e o ordenado. A primeira vez fui daqui já com uma casa alugada, na segunda a empresa montou uns contentores e estávamos perto de 300 portugueses a morar em contentores... Nesse aspeto foi uma diferença muito grande... Quando se mora numa casa, tem-se uma certa privacidade, nos contentores a privacidade deixa de existir..."

E8 - "Em termos de habitação, ficávamos no "Resort", nos chamávamos-lhes resorts porque eram contentores pré-fabricados com um quarto individual, mas cozinha e casa de banho comum para 13 pessoas. Disseram-nos que tínhamos internet gratuita, televisão com todos os canais portugueses, mas quando lá chegámos, só tínhamos 5GB de internet e não tínhamos canais portugueses."

Acompanhantes

E1 - "Ela [esposa] acompanhou-me na ideia, mas nunca chegou a ir. (...) Consegui tratar do processo dela do diploma, de todo o processo para que ela estivesse lá a viver comigo, mas depois como as coisas começaram a correr de uma maneira que eu não estava à espera, ela acabou por não ir. Mas, a nossa ideia desde o primeiro dia em que eu soube que ia para o Brasil sempre foi de organizar as coisas para ela vir ter comigo. E por isso é que eu acho que aguentei lá tanto tempo... (...) Eu dei por mim a tratar de um processo com a minha mulher de licença sem vencimento [para ela] e aperceber-me que a empresa estava a programar colocar-me a 1800Km do sítio onde iam alugar uma casa para a minha mulher... Ou seja, a empresa criava condições para levar a minha família? Sim. Mas criava condições para eu estar lá bem com a minha família? Não. "

E2 - "Sozinho."

E3 - "Fui com o meu marido."

E4 - "Sozinho."

E5 - "Na altura eu era solteira, por isso, fui sozinha."

E6 - "Sozinho"

		<p>E7 - "A primeira vez que fui para a Alemanha fui com a minha mulher e a segunda fui <u>sozinho</u>. Ela trabalha no mesmo sítio que eu, por isso, fomos os dois. Esta última ela não foi."</p> <p>E8 - "Bem, <u>estávamos em contentores pré-fabricados, logo, não era uma coisa para levar a família.</u>"</p>
Função	Responsabilidades no país de destino	<p>E1 - "A minha função era <u>direção de obra tal como cá</u>, mas acabei por fazer mais do que isso. Fiz também de comercial da empresa, ou seja, vendia um bocadinho a empresa para ver se conseguíamos arranjar mais trabalho."</p> <p>E2 - "<i>HR Business Partner</i>"</p> <p>E3 - "Para mim foi uma situação muito difícil porque nem sequer fui pelas capacidades que tenho a nível profissional porque <u>fui para uma área completamente diferente do que faço em Portugal</u>, com a dificuldade da língua, ainda por cima. "</p> <p>E4 - "Eu aqui trabalhava como <u>soldador</u> há três anos (...)"</p> <p>E5 - "Relativamente à função que ia desempenhar, eu entrei diretamente para o <u>projeto</u>."</p> <p>E6 - "<u>Gestor de Projeto</u>"</p> <p>E7 - "A minha função foi a <u>mesma, operador</u>."</p> <p>E8 - "A minha função foi a <u>mesma</u>, eu sou <u>operador</u> e la fui fazer isso também."</p>
Objetivo	Iniciar operações, controlar e coordenar atividades e compensar a falta de talento local	<p>E1 - "Na cabeça da empresa, era a <u>sobrevivência</u>. Chegava a um ponto em que se não arranjassem trabalho noutra sítio, tinham de despedir pessoas em Portugal porque não se sabia onde é que se podiam por essas pessoas a trabalhar."</p> <p>E2 - "Havia uma <u>função em aberto</u> lá e tinha de ser colmatada."</p> <p>E3 - "É uma espécie de contrato que eles fazem que para não nos despedir quando <u>temos menos trabalho – e eles que têm falta de trabalhadores</u> – fazem uma espécie de intercâmbio de trabalhadores, é solicitado que isso aconteça..."</p> <p>E4 - "<u>Qualidade de trabalho</u>. A mão-de-obra portuguesa é vista como tendo uma grande qualidade nesta área."</p> <p>E5 - "Na altura <u>estava a ser criada uma equipa de projeto internacional</u> e procuravam pessoas que integrassem essa equipa de projeto."</p> <p>E6 - "O objetivo da expatriação para a empresa – que neste tipo de projetos preferia expatriados portugueses -, era sobretudo <u>pela nossa cultura e língua</u> e, visto que a empresa é parte Israelita, em projetos como eu que era andar em escolas públicas é um bloqueio muito grande o facto de terem grande dificuldade na língua e na <u>adaptação</u> à</p>

Condições de Repatriação

	<p><u>cultura</u> e, por isso, preferem os portugueses para que o choque não seja tão grande. Em relação a mim diretamente, fui para formar e para executar. Formar porque precisavam de pessoas com capacidades de lideranças e pedagógicas e executar por ser uma experiência em África onde não nem sempre há condições"</p> <p>E7 - "No setor automóvel há alturas de alta produção e outras de baixa produção. E quando a produção é pouca eles fazem estes expatriamentos conforme as fábricas nos outros países precisam de trabalhadores. Vêm buscar <u>mão de obra qualificada</u>."</p> <p>E8 - "A empresa mandou pessoas para lá porque havia <u>pouca produção</u> em Portugal, por isso, ou nos mandávamos para casa ou íamos para lá. Mas fui fazer a mesma coisa, não fui aprender coisas novas. Tanto que quando voltasse para Portugal, ia ficar a fazer o mesmo."</p>
Repatriação, função, integração	<p>E1 - "<u>Era até se aguentar</u>... Ou até não haver trabalho nesse país. Muita gente que lá estava comigo, mudou de país."</p> <p>E2 - "A intenção era estar no projeto <u>durante um ano e depois ou havia integração ou não</u>. <u>A integração dependia, havia hipótese de ser cá ou lá. Cá havia se tivessem essa necessidade, mas não tinham</u>. Ou seja, quando eu estive lá passei por uma fase de reestruturação na empresa e isso incluiu a descontinuação dos serviços de recursos humanos em alguns países, nomeadamente em Portugal porque tinham poucos colaboradores, cerca de 30. A pessoa de RH de cá, saiu e por isso não havia lugar para mim cá, a função tinha acabado. Por isso, acaba por ser ficar lá ou sair..."</p> <p>E3 - "<u>Voltava para o meu trabalho</u>..."</p> <p>E4 - N/A</p> <p>E5 - "<u>Não se falou no regresso a Portugal. Quando quisesse sair, podia ser integrada na filial em Portugal se houvesse vaga, mas se não houvesse, saía da empresa</u>."</p> <p>E6 - "<u>Não me ofereceram para já as condições de repatriação</u> porque é como se fosse uma prestação de serviços."</p> <p>E7 - "Quando voltar as minhas condições <u>vão ser as mesmas</u>. Vou ficar com o mesmo posto de trabalho que tinha quando fui."</p> <p>E8 - "Tanto que quando voltasse para Portugal, <u>ia ficar a fazer o mesmo</u>."</p>

Recrutamento e Seleção	Conhecimento da Vaga	Verbal, <i>online</i> inscrição, <i>networking</i>	<p>E1 - N/A</p> <p>E2 - "O AICEP vai buscar pessoas que tenham acabado de sair da universidade ou com 2 ou 3 anos de experiência e faz um match entre as empresas que estão inscritas no Network Contacto"</p> <p>E3 - "As vagas surgem e, <u>internamente, a empresa pergunta quem é que quer ser destacado.</u>"</p> <p>E4 - "Na empresa de trabalho temporário em Portugal. <u>Só há anúncios quando há muitas vagas...</u>"</p> <p>E5 - "<u>Através das pessoas na afiliada</u> que estavam a coparticipar nesse recrutamento," (...) "eram pessoas que eu conhecia enquanto tinha feito o meu estágio e com as quais mantinha contacto e foram elas que me avisaram desta oportunidade."</p> <p>E6 - "<u>Soube através de um amigo de escola</u> que havia um professor que estava à procura de uma pessoa com o meu perfil"</p> <p>E7 - "<u>É-nos informado diretamente pela empresa que vão abrir vagas através de reuniões que se fazem.</u> É dito às chefias e as chefias dizem-nos a nós."</p> <p>E8 - "<u>Nas reuniões semanais com team leaders e supervisores às vezes, e foram dizendo que tinham vagas</u> e eu inscrevi-me."</p>
	Candidatura	Inscrição, <i>Curriculum Vitae,</i> <i>Assessment</i> <i>Center,</i> contacto direto	<p>E1 - N/A</p> <p>E2 - "a candidatura era ir ao <u>site</u> e candidatar com o CV"</p> <p>E3 - "Se eu quero ir, <u>dou o meu nome</u>"</p> <p>E4 - "<u>Inscrevemo-nos</u>"</p> <p>E5 - "acabei por <u>ser convidada por ir fazer um assessment center</u>"</p> <p>E6 - "<u>Entrei em contacto com esse professor</u> que trabalha na empresa que estava à procura de pessoas."</p> <p>E7 - "<u>Eu disse que queria ir e fiquei à espera da seleção.</u>"</p> <p>E8 - "<u>Dávamos o nosso nome ao nosso líder</u> e depois tínhamos uma reunião com a pessoa responsável pelos destacamentos e apontávamos o nosso nome para dizermos que estávamos mesmo interessados e já sabíamos as condições."</p>

Seleção de Candidatos e Competências Requeridas

Perfil comportamental, perfil técnico, perfil acadêmico, motivação, capacidade de adaptação, conhecimento de línguas, , número de vagas, *networking*, antiguidade, absentismo

E1 - "Está muito relacionado com o perfil da pessoa, tanto comportamental como técnico." (...) "Mas tento em conta que era um período de desespero para empresa, acho que a parte técnica se sobrepunha à parte pessoal... Mas acho que foram as duas componentes que estiveram na escolha."

E2 - "Bem, a experiência e soft skills." (...) "Depois é-se contactado para uma entrevista de psicotécnicos. A seguir, há uma segunda entrevista de línguas" (...) "Numa terceira entrevista, procuram falar sobre o currículo, a experiência, soft skills, para onde se quer ir e para onde não se quer ir."

E3 - "Nós propomo-nos, depois somos seleccionados inicialmente por nível de escolaridade, língua estrangeira, de várias coisas... Mas depois como não tinham pessoas suficientes, foi assim um bocadinho mais... menos seletivo..."

E4 - "Bem... Pedem o tipo de soldadores que precisam... Mas sim, também dizem que procuram pessoas com boa capacidade de comunicação e assíduos. Muitos pedem o 9º ano, certificados de soldadura... Mas da pessoa, é só isso e se sabe falar inglês ou francês..." (...) "Quando somos chamados ou seleccionados através do currículo que é enviado ao cliente estrangeiro, fazemos um exame prático de soldadura." (...) "Quando somos chamados para preencher os papeis, perguntam-nos algumas coisas sobre o nosso trabalho e se nos sentimos capazes de ir"

E5 - "Procuravam pessoas focadas na motivação, tentavam perceber o nível de conforto em relação a ir sozinha, porque é que queria ir e perceber a adaptabilidade e flexibilidade, competências de gestão de projetos, orientação para resultados para cliente interno" (...) "um *Assessment Center* em que passei à fase seguinte que foi uma entrevista com duas das managers de RH que tinha conhecido e o diretor de centro de serviços partilhados que era o diretor da estrutura que iria receber as pessoas" (...) "foi uma entrevista de competências feita em inglês e já com base nos resultados do *assessment* feito na consultora".

E6 - "Tive uma entrevista com o meu professor e com o Diretor. Que eu saiba não havia mais pessoas no processo. Eles andavam mesmo à procura de uma pessoa muito específica por *networking* e, pelos vistos, eu preenchi os requisitos." (...) "Perguntaram-me se estava preparado para uma nova realidade, se tinha conhecimento do que se passava em Angola e eu disse que estava completamente ciente do cenário para onde eu ia." (...) "notei uma grande preocupação com o meu bem-estar e com a minha adaptação, que não é fácil, e queriam também perceber se da minha parte sentiam confiança e se estava preparado para ir numa aventura destas."

E7 - "A seleção das pessoas era acima de tudo pelas vagas e o número de candidatos que têm. A partir daí depois vêm se a pessoa tem antecedentes clínicos, como é que é a situação na empresa, se têm muitas faltas, etc. Eles já nos conhecem a nós como funcionários e sabem perfeitamente das capacidades que nós temos. Na primeira vez havia mais pessoas do que vagas e na segunda já havia mais vagas que pessoas... As que não foram da primeira vez foi porque tinham pouco tempo de casa ou muito absentismo... Ou problemas clínicos que não lhes permitissem fazer o trabalho a 100% e com as condições que eles querem."

			<p>E8 - "Desta vez não foi preciso eles escolherem quem é que ia porque <u>havia vagas a mais do que as pessoas que quiseram continuar... Talvez pela antiguidade...</u>" (...) "diziam que era pela <u>antiguidade, escolaridade, mais ou menos isso. Se soubessem a língua era bom.</u>"</p>
<p>Prepação da Expatriação</p>	<p>Apoio na Preparação da Viagem</p>	<p>Aconselhamento médico, formação cultura organizacional, exames médicos, marcação de viagens, visita exploratória, apoio logístico, documentação, habitação</p>	<p>E1 - "(...) <u>tomar vacinas, deram-me um livro com conselhos para o expatriado.</u> Basicamente o livro falava um bocadinho para me proteger, caso quisesse fazer alguma coisa a nível sexual, para ter cuidado com a alimentação, remédios que tomasse, se houvesse algum problema, como é que eu deveria reagir."</p> <p>E2 - "<u>Tive uma semana a trabalhar cá na empresa onde me deram formação sobre a cultura da empresa, onde é que trabalha, como é que funciona, acesso às ferramentas de análise, etc. Foi um briefing intensivo sobre esses temas, nada de cultura ou assim, e não tive mais nada.</u>"</p> <p>E3 - "Fizemos <u>exames médicos</u> para verem se estávamos aptos, como na medicina do trabalho..." (...) "<u>Eu quando saí de cá, não fazia a mínima ideia de qual é que ia ser o meu trabalho lá.</u> E quando lá cheguei, só tinha uma garrafa de água para beber... E porque foi o senhorio que a deixou lá."</p> <p>E4 - "Cá só nos ligaram e marcaram as viagens."</p> <p>E5 - "Bem, foi a <u>visita exploratória, alinhamento de condições contratuais, a parte da mudança que foi muito bem tratada pela agência...</u> Também já tinha <u>uma pessoa da empresa na Polónia a tratar-me de tudo o que era necessário relativamente a documentação e questões fiscais.</u> <u>A mudança foi totalmente suportada pela empresa,</u> sem restrições ao nível de dimensões, por exemplo, caso quisesse levar mobília, estava à vontade porque era um contentor e era considerada uma mudança de vida. <u>Tive logo um alojamento organizado individual com base no meu agregado familiar</u>"</p> <p>E6 - "Bem, eles <u>apoiaram-me em tudo.</u> Desde a <u>preparação dos documentos todos até à marcação das consultas do viajante,</u> foi tudo suportado por eles. Eles dão-nos logo <u>referências de pessoas que tenham estado expatriadas lá e que ainda lá estão a desenvolver o projeto.</u>" (...) "<u>Relativamente à casa, perguntaram-me se tinha preferências em ficar sozinho ou partilhar a casa.</u>"</p> <p>E7 - "Tínhamos várias reuniões em que nos explicavam como é que se ia <u>processar e para nos explicarem as coisas que era preciso.</u> Mas era só isso, depois de sermos selecionados era <u>a reunião para nos darem as condições.</u>"</p> <p>E8 - "Quando precisava de ajuda, se fosse pessoalmente, conseguia ajuda, mas por telefone ninguém atendia. Mas a <u>única coisa que foi assim precisa foi fazer o cartão de saúde europeu, o resto eles trataram de tudo.</u>"</p>

<p>Período de Expatriação</p>	<p>Formação</p>	<p>Técnica, Linguística, Cultura Organizacional, Ausência</p>	<p>E1 - "<u>Não, não. Zero.</u>"</p> <p>E2 - "Eram oferecidas apenas formações de <u>cariz técnico e empresarial.</u>"</p> <p>E3 - "<u>Não tive qualquer formação cá. Sei que inicialmente ainda houve formação de alemão para os primeiros, eram duas horas de formação no horário de trabalho</u> (...) eu já não tive direito porque não havia."</p> <p>E4 - "<u>Cá, nenhuma...</u>" (...) "<u>Lá tivemos formações de como é que devíamos fazer o trabalho</u>"</p> <p>E5 - "Quanto à formação, lá tive <u>a possibilidade de ter aulas de polaco</u>, mas cá, não tive".</p> <p>E6 - "Podia ter formações de língua, não senti essa necessidade visto que falo bem inglês e as restantes línguas <u>também não me eram totalmente desconhecidas. Tive formação técnica</u> sobre o software que eu ia instalar."</p> <p>E7 - "<u>Cá, nenhuma...</u>" (...) "<u>Lá na Alemanha tivemos formações de segurança industrial e coisas mais técnicas. Em relação ao Alemão, quem quisesse podia ter aulas lá.</u> Era um curso que estava incluído no projeto e por isso era a empresa que oferecia. <u>Eu não quis...</u> Era pouco tempo na Alemanha para estar a fazer um curso."</p> <p>E8 - "Bem, desta vez <u>não houve formação de língua cá</u>, mas havia lá e sei que nas outras havia também." (...) "Disponibilizaram um curso de alemão, mas nos estávamos colocados na zona industrial que ficava a cerca de 30/40 minutos a pé do sítio onde íamos ter as aulas e ir com a neve e com a chuva para isso... <u>Como eu já tinha tido alemão na escola, não quis ir.</u>"</p>
	<p>Acompanhamento</p>	<p>Equipa externa à organização, colegas de trabalho, equipa interna</p>	<p>E1 - "<u>Tudo estava organizado para chegar e começar a trabalhar.</u>" (...) "<u>Era uma equipa contratada que nos ia buscar ao aeroporto e estava connosco durante as primeiras semanas para nos ajudar a resolver todo o tipo de documentação necessária para entrar no país e não ter problemas nenhuns.</u> Eles estavam muito bem organizados, tudo o que eu precisei de tratar, eles ajudaram-me. Quando eu lá cheguei, já tinha um hotel à minha espera. Quanto à casa, participei na escolha mas já paralelamente porque já estava a trabalhar, umas tardes que saí mais cedo e fui ver umas casa. Tratei eu do contrato e depois mudei-me. <u>Eles tinham uma carrinha que nos ia buscar e iam dar uma volta connosco para nos mostrar os sítios que tínhamos de ir e de tratar de documentos, os processos que tínhamos de fazer.</u>"</p> <p>E2 - "O maior <u>apoio</u> foi das outras duas pessoas que estavam comigo, na mesma situação que eu."</p> <p>E3 - "Felizmente, a partir do momento em chegámos <u>tivemos o apoio do chefe de destacamento</u>, era recente na função e, como tinha de aprender, tivemos a sorte de tê-lo a acompanhar-nos em praticamente tudo."</p> <p>E4 - "<u>Tínhamos uma pessoa da empresa de trabalho temporário que nos ajudava.</u> Quando tinha alguma dúvida, era sempre com ele que falava. Era o responsável das pessoas que estavam lá. Ele controla as estadias, o vencimento...".</p>

Diferenças Culturais

		<p>E5 - "(...) se tivesse de ir tratar de alguma coisa na segurança social ou tivesse um problema com a água ou com o gás, <u>tinha de contar muito com a ajuda dos meus colegas</u> porque não havia ninguém responsável por essa relação apesar de eu ser estrangeira"</p> <p>E6 - "Tinha <u>sempre uma pessoa da empresa disponível para tratar de assuntos que fossem necessários</u>, fosse documentação, financeiros, o que fosse. Podia falar com essa pessoa que era um elo de ligação entre Portugal e Angola e também podia falar diretamente com o <i>Project Manager</i> ou o diretor, ou mesmo falar diretamente com as pessoas em Portugal era fácil."</p> <p>E7 - "<u>Tivemos sempre pessoas da empresa destinadas a tratar de todos os problemas que houvesse</u>. Dúvidas que tivéssemos, algum problema relacionado com o trabalho, estavam lá sempre para ajudar no que fosse necessário. <u>Eram duas pessoas da organização que foram connosco</u>. Eles funcionavam lá na empresa connosco num escritório e quando era preciso alguma coisa, era só ir lá ter com eles."</p> <p>E8 - "Quando cheguei, <u>tinha lá umas pessoas para nos receberem</u>. Depois fomos ao sítio onde íamos viver e seguimos para a fábrica para ir conhecer. <u>Era fácil contactar a pessoa que estava lá e também podíamos falar com as pessoas da empresa cá.</u>"</p>
Pessoas, gastronomia e clima		<p>E1 - "<u>Brasileiros são um povo muito estranho</u>, quer dizer, também depende das pessoas. De certeza que se eu quisesse fazer uma vida mais noturna e mais boémia, de certeza que iria ter um grupo grande como tinham alguns dos meus amigos. "</p> <p>E2 - "É uma cultura muito diferente..." (...) "Quando se vem de fora, <u>espera-se que as pessoas do país nos integrem</u>... Pode-se dar o primeiro passo, fazer um esforço, tentar, mas ao final de algumas tentativas, se as pessoas não querem, paramos de tentar."</p> <p>E3 - "Um sítio diferente, uma cultura diferente, uma maneira de estar na vida totalmente diferente." (...) "Não existe aquilo que nós temos de ir beber um café... <u>Além de que eles são pessoas muito conservadoras</u>"</p> <p>E4 - "Tinha pesquisado muito na internet, mas não conhecia o país." (...) "<u>São mais liberais que os portugueses, mas não são tão dados. Ajudam os estrangeiros, mas não são acolhedores como nós.</u>" (...) "Têm muitos hábitos diferentes de Portugal. <u>Nós almoçamos e jantamos, já eles “é à base” de sandes e comida pré feita</u>"</p> <p>E5 - "<u>O Clima é muito diferente...</u>" (...) "A língua – o polaco – é muito difícil, mesmo com as aulas" (...) "<u>São pessoas que gostam muito de sair como nós. São pessoas que bebem muito mais do que nós. Em termos de refeições, são diferentes porque para eles o almoço é a refeição mais importante do que dia, mas que por ser mais importante, não significa que seja aquela que toma mais tempo, mas é a refeição quente.</u>"</p> <p>E6 - "Era muito diferente de Portugal, <u>estações calorosas</u>, cultura e tradição – embora haja uma grande base e semelhança com a cultura portuguesa – a música, os comeres, o vestir, o beber, até o dançar e os <u>horários das refeições são diferentes</u>. <u>Nós estamos habituados ao stress, eles têm uma “leveza” que nós não temos. Eles são mais</u></p>

Novas Sociabilidades

		<p><u>calorosos, nós somos mais frios e distantes</u> - apesar de acolhermos e recebermos bem as pessoas, não há tanto dispor, à vontade e contacto físico como eles."</p> <p>E7 - "Para mim, a maior diferença que vejo ali é que é <u>um povo um bocado frio</u>, não se dá a conhecer à primeira, tem de ser com calma. <u>A nível de alimentação também é completamente diferente.</u>"</p> <p>E8 - "Sobretudo gastronómica. <u>Só comiam porcarias, só junk food.</u> Não se vêm restaurantes alemães, viam-se restaurantes portugueses, italianos, franceses, turcos, mas alemão nunca vi. Fomos algumas vezes ao restaurante português. <u>Parecem ser pessoas mais frias do que nós. Também o clima não deve ajudar muito a saírem à rua e a conviverem.</u>"</p>
	Diversas nacionalidades, portugueses, colegas de trabalho, sociabilidade	<p>E1 - "Eu tinha um <u>grupo de amigos portugueses</u>, íamos todos à praia, fazíamos imensos programas. Eu apostei muito na cultura brasileira, fui imenso ao teatro, musicais, espetáculos, montes de vezes que fui sozinho e não me fazia diferença nenhuma. "</p> <p>E2 - "Eu fui-me <u>dando com algumas pessoas da empresa</u>, pessoas que estavam em estágios ou que estavam há pouco tempo na empresa. Conheci algumas pessoas, jantei várias vezes com elas, inclusive quando veio uma portuguesa numa reunião de empresa de cá e acabamos por jantar, <u>mas com eles simplesmente "não colava".</u>"</p> <p>E3 - "Não fiz. <u>Mas não fiz porque não queria. Só dentro da fábrica. Só colegas de trabalho que já conhecia em Portugal e já fazíamos isso cá.</u>"</p> <p>E4 - "<u>Não é difícil chegar até mim a nível de amizades</u>, mas agora com o tempo e com as minhas experiências isso tem mudado. Continuo a ajudar no que posso e não prejudico ninguém, mas cada vez mais sinto que tenho de ser mais focado e direto. Quando estamos num grupo grande – dez/quinze pessoas – que não nos conhecemos de lado nenhum, <u>eu sou acessível, mas não me dou totalmente.</u>"</p> <p>E5 - "na Polónia eu consegui ter amigos sem ser as <u>pessoas que trabalhavam comigo, ou seja, amigos de amigos que ia conhecendo</u>, o que acho que também é um bocadinho diferente do que o que acontece cá em Portugal, segundo o que os meus amigos estrangeiros me contam."</p> <p>E6 - "Eu tinha a sorte de trabalhar em escolas e locais públicos com muita afluência de pessoas. <u>Tínhamos contacto diário com a população por isso era muito fácil. Fora a parte profissional, tinha amigos e familiares onde acabei por fazer novas amizades através deles.</u>"</p> <p>E7 - "A nível de trabalho, <u>trabalhava com Portugueses e com pessoas de outras nacionalidades</u>. Nas habitações, eramos só portugueses. <u>Mas eu fiz amigos com alemães, polacos, ingleses, turcos, enfim uma série de culturas que lá existem.</u> " (...) "<u>Eu no trabalho sempre que via alguém que se aproximava de mim, sempre me apresentei, eles apresentavam-se. Nunca tive problemas em conhecer pessoas novas.</u>"</p> <p>E8 - "<u>As pessoas foram-se conhecendo umas às outras, em jantares, em coisas organizadas por nós, outras pela empresa</u> e eles perceberam que pronto, era um bloqueio psicológico. O "ir beber café" era uma coisa engraçada. Lá</p>

Melhor Momento

		é mais o chá e aqueles cafés muito grandes, então eles não percebiam e perguntavam porque é que dávamos tanto dinheiro por uma coisa tão pequena, mas depois também se habituaram."
	Relações interpessoais, questões profissionais e ambientais	<p>E1 - "Eu acho que as primeiras semanas foram as mais giras. Ainda não estava a trabalhar bem, ou seja, tinha algum tempo livre (...) Obviamente que também tive um embate. Os primeiros dias estava lá um pouco sozinho, mas depois essas primeiras semanas foram muito engraçadas. Mas um momento em particular, havia uma zona que se chamava Arcos da Lapa que era uma zona muito gira <u>e nós íamos lá muitas vezes</u> e por isso guardo bons momentos que passei lá a passear, jantar..."</p> <p>E2 - "Os bons momentos eram cada <u>viagem que nós fazíamos</u>, outro era fazer todos os dias <u>meia hora debaixo de terra no metro porque li milhões de livros.</u> "</p> <p>E3 - "Eu tinha uma colega que não falava alemão tal como eu, nem inglês e ela não sabia português, <u>mas nós queríamos comunicar!</u>" (...) "Então, como eu não estava a perceber, a senhora mete-se entre dois carros (para se esconder dos homens) e começa a abrir as pernas e a fazer um gesto com as mãos e a seguir mostra a mão a fazer o gesto de "dois". Só passadas algumas vezes é que percebi que a senhora queria dizer que dois dos filhos, eram gémeos!" (...) "Havia outro fulano que era russo. (...) <u>e esse tal russo</u> foi ao ecrã e com algum tempo de lidação com eles, já começamos a perceber o que eles querem dizer quando são palavras escritas ou desenhos. Então ele, por gestos, conseguiu-me explicar que os carros que nós estávamos a fazer era porque não tínhamos carros das nossas cores. Entretanto, já ele estava a ir buscar um italiano para me explicar e eu disse: "Não precisas! Eu percebi o que querias dizer". (...) ". <u>Esse tal italiano era o meu protetor na minha linha e se me visse em baixo, em nem se chegava ao pé de mim porque já sabia que eu ia chorar...</u> então dizia só "bom dia" e ia-se embora porque não queria que eu chorasse."</p> <p>E4 - "O meu melhor momento foi mesmo <u>quando soube que ia lá ficar a trabalhar...</u>"</p> <p>E5 - "Tive muito bons momentos. Por exemplo, no dia em que saí de Cracóvia <u>os meus amigos todos fizeram-me uma festa de despedida que até fogo de artifício tinha</u>, são momentos que não se esquecem" (...) "A primeira vez que tive de cozinhar e que <u>convidei os meus amigos para irem lá a casa jantar</u> e estava tudo bom, também foi um bom momento para mim, pronto, uma série de coisas simples que ali tomam outras proporções..."</p> <p>E6 - "Eu acho <u>que foram todos</u> porque foi tudo tão único e dificilmente terei oportunidade de viver tal experiência brevemente." (...) "O Por do Sol. <u>O Por do Sol foi o meu melhor momento</u>. Mas visitar sítios que o meu pai visitou e que eu sabia que o meu pai gostava também foi muito bom."</p>

Pior Momento

	<p>E7 - "Talvez no último dia de trabalho porque eles no último dia de trabalho, reúnem-se sempre para nos oferecer alguma coisa e <u>é aí que vemos se eles gostaram de nós...</u> E eu posso dizer que dos três destacamentos que fiz, estava toda a gente a chorar."</p> <p>E8 - "<u>Foi o convívio com as pessoas...</u> Mas um deles foi quando saímos da Alemanha e fomos para Amesterdão e depois Roterdão ter com a minha mãe que vive lá. É perto, fica a 250km. Fomos sem sítio para dormir, passamos a noite em Amesterdão e no dia a seguir fomos ter com a minha mãe a Roterdão, depois voltámos para trabalhar. Eu já tinha combinado ir lá e eles ofereceram-se para me fazer companhia e aproveitamos para ir conhecer Amesterdão."</p>
Questões relacionadas com a organização, com o clima, relações interpessoais, intrapessoal e socioambiental.	<p>E1 - "Eu tive uma obra em Minas Gerais ao lado de uma favela e tive o início de uma obra em Rio Grande do Sul (...) eu acho que o pior momento foi essa obra que tive longe (...) era longe do Rio de Janeiro, <u>longe de onde eu tinha todas as minhas ligações, o estar longe, estava longe dentro do longe: estava longe de Portugal e estava longe dentro do Brasil das pessoas com quem eu gostava de estar, que eu conhecia e com quem gostava de estar.</u>"</p> <p>E2 - "O pior foi <u>o dia-a-dia sem ver o mar, mas não tive momentos maus</u>, não me apego muito a isso."</p> <p>E3 - "Sempre nos deram tempo para comer, ir à casa de banho, fumar cigarros, tudo desde que a linha assim o permitisse e não atrapalhasse o trabalho, mas eu estive 12 dias sem comer e sem dormir. <u>Os nervos eram tantos, a falta de comunicação com Portugal era muito...</u>" (...) "<u>Cada vez que ia para o trabalho chorava porque não era para lá que eu queria ir.. Quando olhava para o relógio e as horas não passavam...</u>"</p> <p>E4 - "<u>Eu nunca tive maus momentos.</u>"</p> <p>E5 - "<u>momentos em que se liga para casa e se diz que as coisas não estão a correr assim tão bem e as pessoas perguntam: “então e porque é que não voltas?”, em vez de ser muito mais na ótica de “isso vai correr bem!” e aí pensas que não era aquela a resposta que se está à procura...</u>"</p> <p>E6 - "A sobrevivência do ser humano... <u>Há muitas pessoas que sobrevivem diariamente. Entrar no Musseque e ver a pobreza e as condições em que aquelas pessoas vivem. Não haver água canalizada, não haver esgotos nem saneamento... Vivem em barracas de chapas, o lixo, os aterros ao ar livre...</u>"</p> <p>E7 - "<u>O frio! Era muito frio! Sempre frio...</u> Era raro haver sol naquele país. Sentia falta do sol."</p> <p>E8 - "O pior foi mesmo aquela situação no início... <u>Eles disseram-nos que íamos ter aquelas condições todas e depois quando chegámos não tínhamos a televisão e a internet como nos tinham prometido...</u> Ficávamos ali nos quartos, fechados, sem nada para nos distrair."</p>

Obstáculos

Ocupação dos tempos livres, viagens regulares a Portugal, SKYPE, automotivação, companheirismo e solidariedade, isolamento

E1 - "Bem, no meu caso, eu tentei ocupar o máximo possível o meu tempo livre..." "

E2 - "Quando havia alguma coisa, vinha a Lisboa... Vim a Lisboa para aí cinco vezes num ano." (...) "Nós os três [portugueses] juntámo-nos numa noite em casa e começamos a olhar para o calendário e a marcar todos os fins de semana que tínhamos para o ano em que lá estávamos para conhecer as cidades toda da europa. Marcámos e compramos as viagens todas."

E3 - "Não queria a proximidade com ninguém lá porque a minha experiência em Itália com esse tipo de situações foi muito má, por isso, trabalho é trabalho, amizades são amizades..."

E4 - "(...) tento não ter a cabeça em Portugal..." (...) "Quando tinha problemas... Não fingia que não os tinha, mas também aprendi que às vezes mais vale deixar estar e o problema resolve-se sozinho." (...) "Tentava não pensar no assunto, ficar sempre focado no trabalho e assim que chegava a casa, dormia. Não podia chegar a casa e ficar a pensar, desgasta muito psicologicamente. Pensar é o pior nestas alturas. Mesmo quando falava por SKYPE, tentava não mostrar para também lhes poder dar força."

E5 - "Na altura em que eu fui, sim, havia *e-mail* mas não era como hoje. Não havia *Whatsapp*, não havia *Facetime*... Claro que tínhamos o *e-mail*, mas era diferente. Também ligávamos para o telefone de casa, mas isso não era propriamente barato." (...) "Mas claro que é sempre numa ótica de que isto me vai servir para alguma coisa e que ia desenvolver competências importantes."

E6 - "O facto de ter amigos e familiares lá facilita. Ter uma refeição com pessoas que conhecia antes de ir para lá, ajuda a matar saudades. Ter alguns conhecimentos é bom... Mas acho que aquilo que mais me facilitou nesta experiência foi mesmo a língua. Falar a minha língua a uma distância tão grande é um privilégio." (...) "As saudades, claro que custa sempre. A comida, os amigos, a família. Mas a internet, as chamadas, as vídeo-chamadas ajudam".

E7 - "O obstáculo é o facto de estarmos longe da família, as saudades. A maneira de o ultrapassar é focarmo-nos no nosso dia a dia, sabemos que é uma experiência que vai durar poucos meses e é focar no fim. Fiz sempre viagens intermédias, vinha várias vezes a Portugal e isso ajudava. Lá, todos os dias falava com a família por videochamada e isso também ajudava muito." (...) "Fazíamos jantares e almoços em grupo, bebíamos uns copos e tudo isso ajudava a passar o tempo e a combater um bocadinho as saudades."

E8 - "Havia dias que só me apetecia era vir embora, mas tentava acalmar-me e pensar que tinha de ser mais forte. As pessoas que viviam comigo também foram importantes. Começamos a apoiar-nos uns aos outros e passou-se o tempo..." (...) "Em relação às saudades ia falando pelo Skype com a minha mulher e com o meu filho"

Sentimento Predominante

Incerteza,
indignação,
apreensão,
saudade, solidão,
alegria, prazer,
revolta

E1 - "A incerteza. Eu não sabia o que é que aquilo ia dar... Não sabia se ia conseguir lá ficar, se não ia. Não sabia se conseguia levar a minha família. Se o Brasil se ia transformar num país que ia ter pouco trabalho dali a uns anos, se não..."

E2 - "o sentimento era um bocado de indignação pelo país que é, não gostava"

E3 - "Penso que o medo fosse uma das coisas que me fez realmente ir. Nós temos uma iniciativa inicial para fazer o deslocamento... É um montante que nos é dado e que há a probabilidade de termos de devolver esse valor.... E foi por isso que eu fiquei lá quatro meses."

E4 - "Quando estava solteiro estava bem! Mas quando me juntei, já foi mais complicado..."

E5 - "senti-me muitas vezes sozinha..."

E6 - "Uma alegria e um prazer e um conforto que nunca tinha sentido. Um bem-estar pelas pessoas, pelo clima... Poder ver uma paisagem completamente diferente, a natureza, o por do sol mais lindo que vi na minha vida."

E7 - "Saudades do nosso país."

E8 - "O sentimento quando chegámos lá foi um bocado de revolta por não os terem contado a verdade... E eu só tinha duas hipóteses, ou ficava lá com aquilo que tinha, ou voltava. E eu decidi ficar e experimentar ficar lá" (...) A revolta foi-se dissipando. Tinha escolhido ficar lá e por isso tinha de aceitar que já lá estava e as condições que tinha".

Caraterísticas Pessoais

Racionalidade, positivos, humildade, comunicação, flexibilidade, capacidade de adaptação, envolvimento, paciência, auto-conhecimento, persistência e foco nos objetivos.

E1 - "Eu acho que tem de se conseguir levar o processo todo como se ele não tivesse um fim à vista" (...) "eu sou uma pessoa extremamente racional" (...) "tentar viver mais o dia-a-dia e não tanto o futuro, acho que foi o que mais me ajudou e acho que também foi aquilo que eu mais trabalhei e melhorei porque nós sermos muito pragmáticos e tentarmos ter tudo muito definido e muito certo funciona muito contra nós quando toda a envolvente não é certa"

E2 - "O positivismo... Acho que foi importante eu ser positivo."

E3 - N/A

E4 - "Sempre tentei ser humilde... Nunca fui de intrigas. Não me meto na vida de ninguém."

E5 - "a comunicação. Não se fala da mesma forma em todo o lado" (...) "A flexibilidade e a adaptabilidade continuam a ser, para mim, bastante importantes, mas também a disponibilidade para sair da zona de conforto e perceber que não, nem sempre vai correr bem"

E6 - "Acho que acaba por ser a envolvência que se tem de ter. Já se está for da área de conforto, da área de residência, de tudo, por isso temos de nos envolver com o que nos rodeia. Só assim se percebe o que as pessoas passam ou vivem todos os dias, é preciso envolver-nos." (...) "Mas a paciência também é uma característica muito importante... É preciso ter muita paciência para perceber, entender e deixar envolver, mas também paciência para aguentar as saudades de casa e, às vezes, para aguentar a falta de conforto daquilo que é a nossa casa."

E7 - "Acho que o principal fator é, antes de ir, a pessoa pensar se tem mentalidade ou não para isto. Há que saber para onde é que se vai e o que é que se vai fazer, e há que pensar se somos capazes de o fazer antes de ir, porque há muitas pessoas que não conseguem."

E8 - "Eu sou muito cru. Eu digo sempre o que penso. Há pessoas que não gostam e outras que gostam. Algumas levam a mal, mas depois se percebem que tenho razão, às vezes diziam-me que eu estava certo, mas que a altura em que disse se calhar não tinha sido a melhor. E depois em vez de ter um inimigo, ficava com dois ou três amigos que gostavam da minha frontalidade. Em relação ao tempo que lá estive, eu sou uma pessoa persistente e tento correr atrás dos meus objetivos."

Regresso	Planeamento	Tempo, forma	<p>E1 - "Não foi. Eu quis voltar e foi o que fiz... <u>Despedi-me, agarrei em mim e voltei.</u>"</p> <p>E2 - "<u>Apanhei o avião e voltei...</u>"</p> <p>E3 - "Na última vez que vim de férias de lá houve um almoço em casa da minha mãe e estava uma tia que eu tenho que é espetacular e eu estive desde o meio dia até às oito da noite que cada vez que alguém aparecia eu chorava... E essa minha tia veio ter comigo e disse-me não podia ser mais e que tínhamos de resolver o assunto. <u>Eu vim de férias e já não voltei. Fui ao médico e fiquei de baixa no momento e ele já não me deixou voltar.</u>"</p> <p>E4 - "<u>Ainda estou entre cá e lá.</u> Venho, fico duas semanas e depois vou para onde me chamam."</p> <p>E5 - "Não foi fácil. Eu continuei na empresa onde estava, depois de ter mudado de país, e a empresa estava a colocar uma parte da equipa na Suíça e outra em Madrid, onde só ia eu e uma colega que ia entrar de licença de maternidade. Ou seja, o meu "regresso" foi para Madrid e não para Portugal. Ou seja, eu ia ser a única pessoa da minha equipa que ia para Madrid e também não queria ir para a Suíça, logo, <u>falei com a minha chefia na altura e aquilo que eu disse foi "virtual por virtual, deixa-me ser virtual em Lisboa porque isso para mim neste momento é importante"</u> e ele disse-me que não havia problema nenhum, ou seja, <u>voltei com a missão que tinha e fiquei nos escritórios em Portugal, da mesma forma que podia ficar em casa, mas isso para mim não fazia sentido.</u>"</p> <p>E6 - "<u>Voltei apenas...</u> Vou continuar a trabalhar em Portugal até um novo projeto surgir."</p> <p>E7 - "<u>Terminou o tempo e voltámos.</u>"</p> <p>E8 - "<u>Pus uns dias de férias que ficaram para o final e, por isso, vim mais cedo para vir ter com a família.</u>"</p>
	Função	Responsabilidades após o retorno à organização	<p>E1 - N/A</p> <p>E2 - "<u>Eu voltei desempregado</u>, eu decidi voltar porque não estavam a contratar para Portugal nem estavam a abrir funções para Bruxelas e <u>disseram-me que gostavam de ficar comigo, mas eu também não queria ficar porque queria vir para Portugal resolver a minha vida.</u>"</p> <p>E3 - "o meu regresso será para a <u>mesma função que tinha antes de ir para a Alemanha.</u>"</p> <p>E4 - "Continuo a desempenhar a <u>mesma função.</u>"</p> <p>E5 - "<u>A mesma</u>, pois podia trabalhar a partir de qualquer lugar..."</p> <p>E6 - N/A</p>

Balanço da Experiência	Classificação		<p>E7 - "Vou desempenhar a <u>mesma função</u>."</p> <p>E8 - "Neste momento ainda estou nas minhas seis semanas de férias, <u>ainda não sei como é que vai ser o meu regresso</u>, mas o combinado é que voltava a ser tudo igual e que ia voltar par a minha função."</p>
		Positiva, negativa	<p>E1 - "acho que a experiência <u>foi muito boa</u> (...) como pessoa" (...) "Em termos familiares, <u>foi mau</u> porque se está longe. Embora nós estivéssemos a fazer isto em conjunto, perdi muita coisa..."</p> <p>E2 - "Foi um <u>grande ensinamento</u>!"</p> <p>E3 - "<u>Não foi tudo mau</u>, mas as coisas más foram tantas e tão graves, que as boas não se conseguiram sobrepor..."</p> <p>E4 - "<u>Eu gostei muito da experiência</u> e por isso é que quis continuar." (...) "O problema é agora... <u>Custou-me muito esta última vez</u>. Já <u>tenho um filho com 4 anos e outro a caminho</u>."</p> <p>E5 - "No geral, <u>super positivo</u>"</p> <p>E6 - "<u>Muito positiva</u>."</p> <p>E7 - "<u>Positiva</u>, é sempre uma experiência positiva podermos conhecer outras pessoas e outras culturas e com isso ainda conseguir juntar algum dinheiro."</p> <p>E8 - "Foi uma <u>boa experiência</u>, mas se fosse nas mesmas condições acho que... Viver com tantas pessoas e num sítio daqueles em que se se grita ou ressona se ouve em todo o lado, tal como discutir com as mulheres ou ouvir música, toda a gente ouve. Quando se sai do trabalho à meia noite e se quer beber um copo, não se pode porque já estão a dormir aqueles que vão entrar de manhã... Nessas condições é complicado, mas em termos monetários e de conhecer novos sítios, foi boa."</p>

Consequências

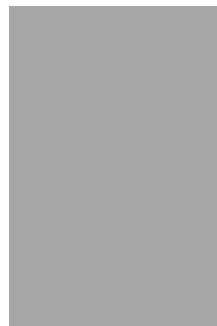
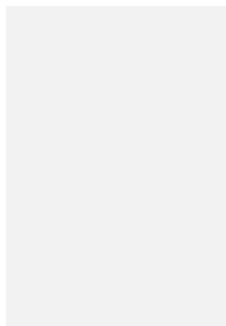
Capacidade de adaptação, organização, gestão de tempo, mau estar, maior poder económico, desenvolvimento profissional, compreensão e conhecimento do “outro”, sentido de responsabilidade, à vontade, descontração, confiança

- E1 - "Melhorei a minha capacidade de me adaptar a situações complicadas e situações desconhecidas" (...) "Temos de arranjar maneiras de nos ir adaptando sempre às mesmas pessoas e isso foi muito bom. Guardo e vou manter."
- E2 - "Durante o tempo em que lá estive, acho que adquiri capacidade de organização, capacidade de gerir o tempo..."
- E3 - "Eu estava muito mal... "
- E4 - "Ao nível monetário era muito bom, desenvolvi-me rápido e fiquei melhor naquilo que é a minha profissão."
- E5 - "Eu acho que nos ajuda a perceber quem está à nossa frente."
- E6 - "Responsabilidade, à vontade, descontração, acabamos por termos um à vontade em estar longe e alterar a rotina e não estar em casa ao pé da nossa família e dos nossos amigos – já não nos assusta assim tanto. Ganhei confiança e mais capacidade de adaptação, porque quanto mais rápida for essa adaptação, mais rápido ficamos bem num local novo."
- E7 - "Não teve consequências negativas em mim, eu mantive a mesma personalidade e mantive-me igual. Nem mesmo sem consequências positivas... Estou igual. Talvez seja mais fácil estar fora, mesmo em férias."
- E8 - "Bem... Como já disse, a parte monetária e conhecer sítios novos..."

Oportunidade de nova experiência internacional

Sim, não se for para o mesmo país e talvez

- E1 - "Eu acho que sim, mas teria de ser uma oportunidade que fosse uma oportunidade em conjunto comigo e com a minha família."
- E2 - "Voltava para a mesma empresa, sem dúvida e voltava a ter uma experiência internacional já amanhã!"
- E3 - "Se neste momento me convidassem para ir trabalhar para a Itália, pensava duas vezes. Para a Alemanha, nem passar férias."
- E4 - "Agora que a minha mulher está com 7 meses de gravidez, está muito complicado... Vou continuar a trabalhar fora porque é preciso, mas agora vou fazer uma pausa. Vou tentar ficar cá uns tempos, mas assim que for preciso, volto a ir para fora."
- E5 - "Hoje em dia sim, digo que não tenho mobilidade e que gostaria de ficar em Portugal, mas não porque alguma coisa tenha corrido mal. Houve momentos difíceis sim, mas voltava e, se calhar em determinado momento da minha vida, isso vai voltar a colocar-se em cima da mesa."
- E6 - "Voltava. Mesmo que fosse para um sítio onde não conhecesse ninguém."



E7 - "Não sei. Já começo a ter uma idade muito avançada para andar nestas andanças."

E8 - "Depende... Dependia das condições."

